经营方略

宋志平◎著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:经营方略

作者:宋志平

ISBN:9787508664828

中信出版集团制作发行

序

中国经济过去30多年的快速发展历程，也是中国企业家不断成长和企业家精神全面释放的过程。在从计划经济转入市场经济的历史巨变中，中国企业家把握机遇，锐意创新，不仅孕育出一大批优秀企业，而且积累了富有中国特色的管理经验。这些经验既是民族的，也是世界的；既为中国经济学理论研究贡献了一座“金矿”，也为全球企业提供了宝贵的借鉴。中国经济的成长奇迹，正是中国企业发展壮大的奇迹，是中国企业家善于学习、勤于探索、勇于坚守所创造出来的奇迹。

在中国的企业家队伍中，宋志平董事长是我非常敬重的一位杰出领导者。2005年我刚回国任教时，对宋总还知之甚少，但其后短短几年，他把中国建材集团和国药集团两家企业同时带入世界500强企业的行列，成功破解了在充分竞争领域中央企如何做大做强、产能过剩行业如何赢利、国企与民企如何共赢等诸多难题，受到国内外学术界和商界的瞩目。北大光华管理学院较早注意到宋总卓越的领导力和独特的商业思想，多次邀请他在光华新年论坛上分享前瞻性观点，并担任MBA（工商管理硕士）、EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程的主讲嘉宾。在我的印象里，宋总是中国企业界不多见的有建树、有思想、有担当、有情怀的大企业家。他在联合重组、“央企市营”、发展混合所有制等方面的大量开创性探索，从实践的角度诠释了很多重要的经济学原理，让人豁然开朗；他那来自市场前沿阵地的丰富实战经验，闪烁着智慧的光芒和思辨的力量，与学院老师教授的理论形成良好的互补，深受广大学生喜爱；他那和蔼谦逊、率真质朴、孜孜不倦的师者风范，给人留下深刻的印象。2015年，北大光华管理学院聘请宋总担任“杰出管理实务教授”，这于宋总来说是实至名归，于光华管理学院而言也是件值

得庆幸的事。

更让人高兴的是，在繁忙的工作之余，近年来宋总把自己积淀近40年的企业管理思想系统地梳理归纳，凝结成6部著作，让更多读者有机会品读这位知名企业家的商业逻辑和跌宕人生，也为有中国特色的企业管理科学宝库增加了一笔重量级的精神财富。《经营方略》就是其中颇有影响力的一部。2013年3月，我曾读过该书的第一版；2016年5月1日，我又拿到了增订版书稿。我发现经过细细研磨后，新书的体系更加科学合理，内容更加生动凝练，文笔更加轻松纯熟，思想性、系统性、可读性均有极大的提高。更为可贵的是，书中用了大量篇幅对近三年来的重大经济命题，如经济“新常态”下的企业战略抉择、过剩行业的供给侧改革、国企改革顶层设计与基层首创精神的结合、企业深入推进“双创”等，给出了明确的回答。这些实证经验对当下企业的转型升级、提质增效具有非常重要的指导意义。

《经营方略》不同于学校的教科书，它是一部节选性质的经营手记，或者说更像一部企业家进行现场案例教学的文本。全书270多篇短文组成的长镜头，跨越中国市场经济体制改革迄今为止的全过程，还原了一位企业家在各个重大历史节点上的所思所为。由于长期任企业领导者，宋总很善于站在决策层面思考问题，书中所呈现的内容正是他在不同阶段的解题方法和谋略，也是该书所定位的方略范畴。

细读全书，有两个脉络十分清晰：一是时间脉络，二是思想脉络。从时间脉络看，在中国建立和完善社会主义市场经济的头10年里，在中国经济高速增长的黄金期里，在中国经济进入“三期叠加”、改革开放步入“4.0版本”的转型期里，生产效率与脱困改制、资源整合与国民共进、做强做优与转型升级三组关键词分别成为企业经营的焦点。这既是企业家个体的不懈探索，也是中国商界把握时代脉搏、遵循规律做事的典型缩影。从思想脉络看，全书聚焦微观、中观、宏观三个层面，致力于为企业经营发展提供综合性解决方案。在微观层面上，以战略和文化为引

领，持之以恒地推进改革、管理、创新，提高内部资源配置效率；在中观层面上，充分发挥大企业在经济转型中的领袖作用，以整合优化的方式重塑行业健康有序的绿海生态，进而提升企业的个体价值；在宏观层面上，把企业成长放在道德高地上进行思考，关心人类福祉、国家命运、社会进步，关心芸芸众生的幸福和苦难，关心效率和公平的相互促进。这种悲天悯人、仁者爱人的精神，标志着中国企业家思想境界的新的跨越。

一个持久发展的企业，必须把对经济价值的追求和对社会价值的追求有机结合起来。我在北大光华管理学院讲课时经常叮嘱学生们，商学院是把培养企业家责任和人文精神作为育人之根本，中国企业家有没有对全人类、国家、民族、社会的责任感，直接决定了企业在国际舞台上的竞技结果。只有站得更高，才能更加透彻地剖析和还原事物的本质，看清我们所肩负的崇高使命与历史责任。如果我们能汇集每一份善良、理解和宽容，以及每一个人的礼让、尊重和帮助，再以乘数效应不断地扩大，我们的企业就会一天比一天兴旺，我们的社会就会一天比一天美好。

时下，我国正处在经济转轨、社会转型的关键时期，中国企业家的攀爬、创新、超越之路，必然是艰巨而曲折的，但也是前景宽广且大有可为的。在这个时刻，让我们怀着谦和包容的态度，静下心来，在相互交流与碰撞中开启新思维，在不停顿的学习实践中扎扎实实地探索新方向。

以上就是我读《经营方略》的一些体会，我很乐意向读者推荐这部让人受益良多的好书。

北京大学光华管理学院院长

2016年5月3日

第一章 战略与目标

战略是企业的头等大事。战术上的失误往往不至于致命，战略上的失误则是一生一世的错误。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应边想边做。凡事想在前面一步，以战略驱动成长，以目标引领航向，这正是企业实现跨越式发展的关键所在。

战略赢是大赢，战略输是大输

战略是头等大事

不论是东方还是西方，大到一个国家，小到一个企业，都要有战略。对于一个企业来说，战略是头等大事，决定了企业的发展方向。一个企业能不能有大的发展，往往不是取决于怎么做，而是取决于做什么。

什么是战略？战略是方向和目标，解决的是做什么、如何获取资源的问题，研究如何对现有资源进行配置和发现新资源，从而实现企业的可持续发展，属于宏观管理范畴。管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中讲：管理是稀缺资源，应该用于长远的全局利益；企业的高层领导者也可以说是稀缺资源，着力点应在于对全局、长远利益和目标的判断，这些都是战略问题。相比之下，战术属于操作层面，解决怎么做、如何发挥资源效益的问题，研究如何让已获得的资源充分发挥效益。

一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，是一生一世的错误，往往没有补救的机会。所以说，战略赢是大赢，战略输是大输。现在不少企业出了问题，包括有些大企业轰然倒下，原因并不在战术上，而是在战略选择方面出现重大失误。

做企业最重要的就是制定战略，先想清楚再做，而不是边想边做。华罗庚曾讲“不怕没有底，就怕不知底”。方向弄清楚了，思路弄清楚了，问题就容易解决了。无数的成功经验表明，企业的战略眼光、战略

优劣对企业的竞争力和持续发展来说至关重要。科学清晰的战略、先人一步的思路可以确定企业的发展方向，可以最大限度地整合资源，以最低成本和最快速度达成目标。如果没有正确的战略，没有长远的目标、认真的规划，仅靠一次次偶然得手，是做不成企业的。

《孙子兵法》中讲，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，还有“上兵伐谋”，说的都是战略的重要性。“不审势则宽严皆误”，在企业里，攸关生死的头等大事就是战略。

——节选自2010年5月20日在国资委第十九期国有重要骨干企业领导人员培训班的讲座

再优秀的管理也代替不了战略

战略与管理是两码事，两者就好比人的头脑和腿脚：战略是头脑，要出点子，眼光要长远，思路要清晰；管理是腿脚，要听指挥，行动要灵活，执行要到位。也就是说，一个务虚，一个务实。

务虚很重要。世界本就是无中生有、由虚而来，是由基本粒子大爆炸形成的。《道德经》里讲“道生一”，从无到有是最难的。做企业首先要务虚，研究战略，判断方向，权衡机遇与风险，做出正确的选择。搞不清大方向就出发，最终可能南辕北辙。当然，务虚的背后还要务实，没有士兵冲锋陷阵，没有称手的武器装备，再好的战略思想也是空中楼阁。所以说，企业里有虚有实，最重要的是虚实结合。

战略研究的是方向性、全局性的问题；大量的管理工作和普遍的管理原则均不构成战略。迈克尔·波特是全球战略专家，他认为，精细管理、全面质量管理（TQC）、成本控制等管理方法都是管理层面的东

西。在战略与管理这一虚一实之间，首先要考虑战略问题，其后才是管理方法等战术问题。一个企业如果没有明确的战略思路，就会在工作中陷入盲目和被动，整日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头、脚痛医脚，处理问题不从全局考虑，不究其根本性。

总之，战略是旗帜，是目标，是方向；管理是手段，是途径，是过程。再优秀的管理也代替不了战略，再高明的管理方法也只能算作战术，切忌把战略与管理混为一谈。

——节选自2013年5月22日在国家行政学院国有重点骨干企业中高级管理人员培训班的讲课

思想先行：今天要为明天想清楚

2002年3月，我被任命为中国新型建筑材料集团公司总经理。那时，集团正面临一场生存危机：企业销售收入只有20多亿元，银行逾期负债却有30多亿元，除了我之前所在的北新建材，集团旗下的壁纸厂、塑料地板厂、建筑陶瓷厂……几乎全部停产或倒闭，日子过得极其艰难。前任总经理打电话给我，有点儿悲壮地说："志平，我从弹坑里爬了出来，却换你进去了。"就在宣布就任的当天，坐在主席台上，我收到一份特殊的"贺礼"——一张法院传票，因为负债累累，一家资产管理公司要冻结我们的财产。

企业怎么才能活下去呢？在积极处理历史遗留问题的同时，我认为更重要的是发展。企业只有通过快速发展才能解决所有问题，而首要的就是明确做什么和不做什么，战略选择因此成为重中之重。许多人对此不理解："宋总，咱们都快吃不上饭了，哪有工夫讲战略？"我说："越是困难的时候，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想

好，所以今天必须为明天想清楚。”这个道理就是古人讲的“人无远虑，必有近忧”。远虑指的是战略和谋划；近忧指的是由于谋划不到、想不到而造成的眼前的困难。今天有忧愁是因为昨天没有远虑，今天没有远虑，明天一定发愁。

后来，集团召开战略研讨会，邀请建材行业里的老领导和知名专家，讨论中新集团的未来。大家一致认为，公司应调转船头，从普通装饰材料的制造业退出，进入水泥等基础原材料工业和先进制造业，同时带动有一定规模的新型建材等其他建材产业。建材行业里水泥的GDP（国内生产总值）占70%，如果不能做到主流，新型建材做得再好，在这个行业里也会被边缘化。这次战略大讨论对企业后来的成长壮大起到了持续性的驱动和支撑作用，当时形成的一些基本思路一直沿用到今天，构筑了公司的战略基础。

战略要定名，名不正则言不顺，言不顺则事不成。2003年4月23日，中新集团正式更名为中国建筑材料集团公司□，我们在紫竹院的小办公楼前举行了揭牌仪式，当时的情景至今仍历历在目。作为以新型建材起家的企业，把“新型”两个字去掉确实很艰难，我心里也有过纠结。但那一刻掀开了中国建材集团历史性的一幕，不但奠定了企业快速发展的基础，而且改变了中国乃至全球的建材格局。

种瓜得瓜，种豆得豆。一个正确的战略选择改变了我们的命运，把中国建材集团从破产的悬崖边缘拉了回来。这些年来，集团实现了由小到大、由弱变强的跨越式发展。不少经历了这场变革的老员工经常感慨，如果不是当年的战略转型，集团可能早就和一些老国企一样，无声无息地消失了。

——节选自2011年4月14日在国资委第二十一期国有重要骨干企业领导人员培训班的讲座

企业领导的首要责任是眺望远方

西方发达国家最初大多是航海国家，早期航海的时候，常常把人绑在桅杆上，观测天气，观察前方的风暴、冰山、礁石、航道等，为船只指引航向。企业领导者就是一个被绑在桅杆上的远望者，要善于思考长远问题、全局问题，时刻为企业眺望远方。

制定战略是领导者的首要责任，他们最重要的工作是做好战略规划，为企业发展把好方向，而不是去做那些日理万机的事情。在西方有这样一种说法，大企业的发展主要取决于领导者制定的战略，小企业的发展则主要靠领导者自身的影响力。当企业发展到一定规模时，领导者要从过去的言传身教式领导方式向制定战略、解决前瞻性问题的领导方式转变。

在战略制定的问题上，领导者的作用无可替代。如果对目标和方向的判断正确，企业可能就会一路坦途；如果判断错了，企业就会偏离航道，做的事越多，离目标越远。所以说，企业家起早贪黑地苦干很重要，但更重要的是善于观察与思考。这要求企业家要多学习、多出去看、多做研究、多做比较，不停地进行矫正和完善。

在担任大型央企一把手的这些年里，我琢磨最多的事情就是战略。作为董事长，我想的不是如何生产或建造水泥、玻璃、房屋，因为我不是专业技术人员，而是想宏观形势，想行业走向，想企业的资源和机会，想企业面临的风险。我经常问自己，是否还有没想到的事情，是否还有想得不对的地方，是否还有边界条件没搞清楚。事实上，这正是我今天最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向做出正确的预测。记得有一年，哈佛商学院副院长问我："宋先生，每天半夜让你睡不着觉的问题是什么？"我脱口而出："是怕想错了。"

决策的过程并不容易。2010年我被评为全国劳动模范，有人问

我："董事长要从事什么劳动呢？"其实，董事长也是劳动者，决策是一项非常辛苦的劳动，需要反反复复地思考和斟酌，进行否定之否定，推敲事情的各种可能性，大脑时时刻刻都在高速运转。很多人可能只看到了做董事长的那些表面的光环和浮华，而没有看到他们决策背后的艰辛。

只有站在未来的人才能影响现在。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便经历风吹浪打，也永远不能阻挡远望的视线。

——节选自2011年3月17日在武汉理工大学的演讲

管理者不同于领导者

如果深究起来，"企业领导者"这个称谓，换作"企业负责人"可能更好，换作"企业管理人"则更精准——因为在众多领导者之中，很多人只是管理者。

现实中，好的管理者常被当成好的领导者，但事实上，领导者与管理者确有不同。领导者是战略家，就像一只领头雁，善于辨别方向，带领企业向着目标前进，还要为企业把握机会和寻求资源。领导者应勇于负责，给团队以信心和力量，让大家有归属感和安全感。管理者是战术家，处在执行层的位置上，要十分清楚企业的战略、目标和规划，多思考企业的经营、管理、指标和数字，很好地进行组织和协调，用制度、激励和督查去确保阶段性任务的完成。

企业创立时，创业者往往既是领导者也是管理者，但随着企业规模的扩大，领导者应该从管理者的身份中抽离出来。不过，有些企业往往

过不了这一关，创业者沦为事无巨细的管理者，导致企业迷失方向、缺少活力。很多人做了董事长以后还总喜欢管总经理的那摊事，把权看得很重要，总是纠结于“谁说了算”，却没有很好地研究“企业向何处去”“企业做什么”这些重大的事情。当然，也有相反情况，一些创业者有一定的领导才能，但却不屑于找一个好的管理者，导致企业管理松散，最后因没有效率而效益平平。但是，企业里总得有人看方向，有人低头拉车，应该有很好的分工，不然就容易出问题。

1993年年初，我被任命为北京新型建筑材料总厂的厂长。那时候的厂长给人的印象是个管理者，但我认为，对于北新这样一家身处充分竞争领域、需要自己找饭吃的国企来说，寻找方向和资源非常重要。所以，北新既需要优秀的领导者，也需要称职的管理者。上任后，我把主要精力放在了抓发展战略上，主导了北新由工厂向公司化的改制，并在深交所上市，提出了工厂全国布局和发展新材料、新型房屋、物流互联网等发展战略，还做出了原材料从天然矿石向工业脱硫石膏转化的决定。而5S实施、ISO 9000质量管理体系认证、新项目建设等则全权交由副手去抓。那段时间的北新，有领导者也有管理者，大家各有所长，互相服气，配合得不错，企业由此迎来了一段“中兴”。

一个好企业一定会兼备领导者与管理者。做领导者或管理者往往与个人性格有关，有人适合做领导者，有人适合做管理者，但不管担任哪个职务，都需要互相尊重，互相补台。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

1. 中国新型建筑材料集团公司（以下简称“中新集团”），是中国建筑材料集团有限公司（以下简称“中国建材集团”或“集团”）的前身。

2. 本书作者于1993年1月担任北京新型建筑材料总厂厂长，1996年3月总厂改制后任公司董事长、党委书记兼总经理，1997年6月兼任北新集团建材股份有限公司（以下简

称“北新建材”）董事长。

3. 2009年4月，中国建筑材料集团公司更名为中国建筑材料集团有限公司。

4. 5S是指管理（Sein）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）。

从“有什么做什么”到“缺什么找什么”

战略是目标导向还是资源导向

提到做企业，很多人首先想到的是现有的资源、技术和人员，有什么条件做什么事、有多大能力做多大的事，也就是中国人常讲的“看菜下饭，量体裁衣”。这种传统的思维方式以资源为导向，有什么做什么虽然比较实际，但在变革的时代和企业转型时期却不能这么想。

企业在战略制定上，必须首先突破以往的思维局限，从“有什么做什么”转换到“缺什么找什么”，即以目标为导向，先确定目标，然后缺资金找资金，缺技术找技术，缺人才找人才。比如想上市，就要按照上市的要求整合优势资源组建新公司，想做水泥大王就得重组企业。“有什么做什么”与“缺什么找什么”是两种完全不同的战略思路，一个强调现状，一个强调目标。打个比方，按照前一种思路，有面有馅儿就可以包饺子，有面和油盐就可以做烙饼；按照后一种思路，想包饺子就要找面和馅儿，想做烙饼就要找面和油盐。这样，我们做事情就不会受既有条件的限制。

企业的发展目标和资源配置其实都是战略问题。由于资源的稀缺性和可选择性，企业往往要根据环境、机遇、自身条件和目标，将资源在不同的时间、空间和数量上进行合理分配，追求资源配置的有效性并降低成本。因此，资源配置要从企业的发展目标来考量。最重要的是，要树立一个振奋人心又有一定追求的目标，一个有吸引力的目标，一个符合逻辑的目标。围绕这个目标，想清楚企业自身的优势和劣势，以及达成目标的途径、缺少何种资源，然后想方设法找资源来实现目标。在实

践中，如果没有一个清晰的目标，只顾盯着眼前的资源做文章，即便再努力也是事倍功半。很多大企业的崛起恰恰是因为最初没有资源，在确定目标后主动去寻找相关资源，从而实现了快速发展。

从战略的角度看，企业如何取得成功？简单来说就是先制定清晰正确的目标，然后努力去寻找所需资源。当我们把缺失的东西一样一样找全并充分发挥资源配置的功效时，事情就慢慢地做成了。

——节选自2007年7月26日在中国建材集团半年工作电话会议上的讲话

没有枪，没有炮，别人帮我们造

制定战略，之所以要从"有什么做什么"转换到"缺什么找什么"，源于对资源和目标的理解。我的看法是，做企业不怕没有资源，就怕没有目标。今天，社会生产力进一步解放和发展，资源不再是企业发展的首要矛盾。资源并不一定都是自己的，也不能凡事都从零开始，那样做既没有必要，也过于迂腐，还会错失良机。

事实上，在一个资源社会、协作社会里，相对于找资源而言，更难的是定目标。这就好像学生写论文，很多人喜欢由老师出题，轮到自己想题目就打怵。因为老师给定了题目，大方向就有了，找好资料，写起来并不太难。难的是不知道写什么，目标不明确，无数次推倒重来。所以，我常跟同事讲，我们先要明确目标，没有资源没关系，因为"没有枪，没有炮，别人帮我们造"，只要知道资源在哪里，我们就把它们找来，把它们有效地整合在一起。

做大企业不能仅靠自我的原始创造和积累，还要靠整合资源。这其

中蕴含了一个非常重要的道理：环境变了，企业的成长方式也必须改变。按照经典的企业成长理论，企业的成长往往是内生式成长，关注的是如何让企业内部资源得到最大化利用，如何依靠现有的资产和业务，实现销售收入和利润的增长。而在经济全球化、经济转变发展方式的今天，企业除了关注内部，也要关注系统资源的集成能力与优化能力，关注存量整合形成的资源集聚效应和综合价值的提升。

学物理、化学的人都知道什么是临界体积，放射性元素累积到一定体积的时候就会发生链式反应，释放出巨大的能量。做企业同样如此，当资本、技术、人才等各种资源聚集到一起的时候，就会产生集聚效应。如果你不去找资源，关起门来完全靠自己做，两耳不闻窗外事，那么费了很大劲儿，吃了很多苦，最后却可能徒劳无果。记得在2005年年初召开的中国建材集团工作会议上，龙永图讲了一句话：“今天的社会竞争，不在于你拥有多少资源，而在于你整合资源的能力。”这句话很精辟，也很到位。

综观全世界的大企业，大都是在资源集中和优化的过程中发展壮大起来的。从产业到产业与资本的结合，再到产业、资本与资源的结合，这一次又一次惊险的跳跃，是大企业必须面对的挑战。

——节选自2010年6月3日在“袁宝华企业管理最佳实践讲坛”上的演讲

变身巨无霸的一条捷径

今天的中国建材集团是全球最大的水泥制造商，可就在几年前，我们还是中国水泥行业的无名小卒。我本人又是化工专业出身，此前一直都在新型建材领域摸爬滚打，对水泥行业来说是个“门外汉”。但这些都

不重要，遵循缺什么找什么的思路，通过对现有资源的整合，中国建材集团的水泥业务迅速发展起来。

2004年的时候，中国建材集团经过债务重组和战略转型，已然步入了发展正轨，可“巧妇难为无米之炊”，企业发展所需的大量资金无处筹集。正当我为之苦恼时，一天我随手翻看办公桌上的报纸，一则消息映入眼帘：某公司将内地的上市公司资产打包后在香港上市。看到这个消息，我兴奋地抓着报纸在屋里来回踱步。2005年3月，中国建材集团把旗下的两家A股公司北新建材、中国玻纤和集团仅有的几个有利润的企业打包，组建成中国建材股份有限公司。

路演时，我惊奇地发现，投资者的关注点并不是我们的新型建材业务，而是水泥业务。于是，我对团队说：“大家清楚投资者的想法了吗？就是水泥、水泥、水泥，规模、规模、规模。”可是大家没信心：“我们是要发展水泥业务，可哪来那么多水泥厂啊？”行业内部也提出质疑：“宋志平懂水泥吗？不懂水泥还想做水泥大王？”可我的看法是，大家都在就已有的事情发问，但打算做什么并不代表已经有什么了。我们做事情的时候，先天条件的不足是可以弥补的，如果等所有的条件都成熟了，机会可能早就溜走了。确定了目标，再去找相应的资源和机会，这样就会容易很多。如果永远处在犹豫和争论之中，我们可能什么也干不成。办法总比困难多，一旦确定了方向，就要义无反顾地去做。

2006年3月23日，中国建材在香港H股上市，充分验证了“全世界不缺钱，只缺概念”这句话。关于香港上市这件事，当时很多人不相信，因为我们实力弱、利润薄，合作券商甚至中途打起了退堂鼓。我们上市的卖点是什么呢？是概念。中国建材的概念之一就是水泥业务的联合重组。在IPO（首次公开募股）新闻发布会上，我脱稿讲了一段话。我说：“中国建材是一个稳健经营的故事、一个业绩优良的故事、一个行业整合的故事、一个快速成长的故事。”在此后短短的六七年间，通过

开展大规模的联合重组，中国建材拥有了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥公司，一跃成为全球水泥领域的领跑者，我当年讲的4个故事一一兑现。回想这段历程，中国建材能迅速变成行业里的巨无霸，成为一个全球性公司，正是因为走了一条捷径。这条捷径就是，缺什么找什么，进行资源整合，而不是靠自己单枪匹马地去做。

水泥业务的迅速发展，是中国建材集团战略驱动式成长的一个缩影。正是因为我们没有从现有条件出发，而是确立了更高的目标，激发出企业更大的潜能。这就是大家经常说的那个道理：如果你把目标定为100，经过努力，可能会做到80；如果你把目标定为120，经过更多的努力，就很可能会做到100。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

战略由目标倒推而来

战略目标的制定不是由内向外，而是由外向内的。参照系中别人的指标是多少，我们想做到第几名，再倒推回来，就能得出自己的目标值；再由目标值倒推，就能知道自己应该怎样发展。这个目标倒推法，是中国建材集团的一个重要发展思路。

2003年，国资委成立后明确要求，央企如果做不到行业前三名就自动出局。当时的监事会主席也要求我们做行业的领头羊，理由是：如果一家央企在行业里算不上领军者，就不配做央企。这给了我们巨大的压力，因为当时的中国建材集团底子薄、基础差，虽然头顶央企的“帽子”，却像个孱弱的孩子一样经不得风雨。面对压力，一家本就弱小，又没有国家资本金扶持、处于充分竞争领域的央企，该怎么办？如何做

到行业前三？我们为此进行了痛苦的战略思考。

战略包括目标、范围、方式方法和自身优势。综合方方面面的要求和企业实际，在大方向上，中国建材集团确立了“五最”目标，即成为“中国规模最大、实力最雄厚、效益最好、技术最先进、国际竞争力最强的行业排头兵企业”，之后根据发展需要又调整为“建立又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业”；在小方向上，确立了“大水泥”战略，以水泥及相关建材产品为主业并实现快速发展。为了实现目标，我们确定了4条道路：走一条突出主业的专业化发展道路，走一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，走一条市场化运作和国际化合作的道路，走一条争取地方资源支持和为地方做贡献的道路。4条道路能不能走通呢？能。因为我们有企业的国家信用、市场化经营模式、投资人参与的市场机制、独特的融合文化这几大优势，能为企业的长期稳健发展提供有力支撑。

记得几年前，我拜访全球最大的建材企业法国圣戈班时，跟时任圣戈班CEO（首席执行官）的白峰□谈到了有关战略的思考。我当时说，中国建材行业不能走自建式的产能扩张道路，而是要把现有的企业联合起来，走一条基于存量结构优化的全新成长路径，促进市场健康化发展。白峰先生当时很吃惊，他认为普通企业考虑的是怎么引进技术、建新线，我们却是从行业的角度、市场的角度、战略的角度来考虑企业发展。他对我说：“中国建材集团是全球最具动力的建材企业，现在我们每个月度会上都会问一句中国建材集团在想什么。”那时中国建材集团的规模还很小，我们只知一路向前，对自己的未来并不十分确定，所以听了他的话后我有些意外。

事实证明，白峰先生没有看错我们。20亿、50亿、100亿、1 000亿、2 000亿……短短几年间，中国建材集团的营业额实现跨越式增长，成为跻身世界500强企业的中国第一家建材集团。今天回想起来，白峰先生较早发现了中国建材集团这匹黑马，作为一位全球知名的企业

家，他从你的战略里洞见到你的未来。

——节选自2016年3月《中国建材》杂志《中国建材：从资本市场走来的整合者》采访实录

---

1. 白峰（Jean-Louis BEFFA），现任Lazard投资银行亚洲区主席、法国圣戈班集团名誉主席。

战略是一场取舍

战略就是占领一个地方

美国西点军校自1802年建校以来，有一门课一直是课程计划中的主课：阅读地图。对于做企业而言，战场环境的优化、新战场的开辟都离不开地图。我个人也喜欢看地图，很多决策都是在地图前做出的。我认为，战略就是为企业制图，既要系统全面地思考问题，知己知彼，勾画企业发展的全景，同时要为准备达到的目标设定界限，也就是要懂得取舍之道。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。任何一个企业都不可能包打天下、面面俱到。有所为有所不为，集中优势兵力是企业制胜的关键。中国建材在整合南方水泥时，正是看好江浙沪一带庞大的市场并且发现当地缺少领袖企业，一举发起联合重组，整合了150多家水泥企业。但在西北地区，中国建材采取了主动撤出的战略，把市场让给了兄弟企业。

战略也意味着舍弃。很多情况下，“不做什么”与“要做什么”同样重要，有时“不做什么”甚至比“要做什么”更重要，因为只有放弃了旧的事物才能进行新的选择。但坦率地讲，放弃往往比得到更难，因为个人也好，企业也罢，都有恋旧情结，对熟悉的东西难以割舍。有些东西你可能很感兴趣，但是战略却要求你不能凭兴趣和经验做选择。正因为这样，懂得放弃就显得尤为重要。所以，我时常提醒自己和部下：“大企业失败的原因往往在于总是用过去成功的经验。”环境变了，情况变了，过去成功的经验可能不管用了，我们必须不断适应新的变化，进行

否定之否定。这些是企业在制定战略时应该考虑的。

我欣赏巴顿将军的一句名言："战略就是占领一个地方。"我认为这句话有两层含义，一是占领必须占领的地方，而且要巩固对领地的控制权；二是不要占领所有地方，应有进有退、有得有失。舍得舍得，有舍才有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。战略关乎全局。做企业不能盲目开疆辟土，摊大饼，而要做好取舍，勾画出自己的领地，并在这块领地里努力做到最好。

——节选自2011年5月10日在中国联合水泥公司的讲座

退出不占根本优势的领域

企业怎么定位自己的发展方向和业务方向非常重要。今天的市场竞争越来越激烈，任何一家企业的资源和能力又都是有限的，只有根据行业特性和自身优势，理智地进退，成功的把握才会更大些。

按照有进有退的思路，近年来中国建材集团依托战略性资源整合和结构调整，以新技术改造传统产业，以增量投入发展先进生产力，构建起实力雄厚的水泥、玻璃、轻质建材、新型房屋、玻璃纤维、复合材料、新能源产品和耐火材料等产业平台。这些年不少人只看到中国建材集团的快速扩张，殊不知，在重组上千家企业的同时，我们也相继退出了300多家企业。可以说，我们就是经过一路取舍，才发展到了今天。

退出的过程可能会有损失，但从整体和长远来看，不退出就会有更大的损失。中国建材集团有一个资产管理公司，专门处理企业退出的问题，力争把损失降至最低。资产管理公司经理人员的奖金收入，不以经

营指标而定，而视处理问题的难易程度而定。另外，不仅困难企业或经营无望的企业要退出，也可以卖掉一些经营好的企业。例如，法国圣戈班在美国曾有一家玻璃纤维厂，经营得很好，却卖给了欧文斯科宁公司，因为他们预见到这个产业未来的竞争会非常激烈。

那么，企业取舍的依据是什么？我的看法是，如果我们在竞争中可以占据根本优势，那就最大限度地利用它，尽一切努力，达到最高水平的劳动生产率和拥有最大的竞争能力；如果不占有根本优势，就不要涉足——如果进入了就赶紧退出，而且应该警醒回避，除非局势发生根本的变化。如在瓷砖、壁纸、建筑五金、卫生洁具等普通建材领域，由于中国建材集团与民营企业相比没有突出的竞争优势，所以我们果断地彻底退出。

兵贵精干，不在多少。企业总是要腾笼换鸟，有加有减，保持动态平衡，实现资源的最优配置。做企业的过程就是一个不断取舍的过程。

——节选自2013年9月13日在大连高级经理学院的讲课

生根大行业的意义

企业发展空间的大小、利润额的高低，往往取决于其所在产业领域的体量和前景。2009年，我刚到国药集团任职时对大家说：“我知道有病要吃药。”大家说：“董事长，这话不全对，没病也得吃药，要保健康。”这么一说，我就理解了。对呀，人一生下来就要打疫苗。同事们还告诉我：“我们要主攻大病种药，因为有市场，有销售额。”像高血压、糖尿病、胃病、心脑血管疾病等，就是大病种。

“保健康”和“大病种”的思想，对我启发非常大。它们提醒我：央企一定要扎根大行业、做足大产业，一定要有一个大业务、大平台作为利润支撑，一定要结合资源优势、政策优势、规模优势、资本优势和技术优势确定目标。央企有规模、有产业属性、有研发创新能力、有核心竞争力、在行业中举足轻重，才能真正做到有活力、有影响力、有带动力，企业的生存和发展也才有意义。

后来，我在国药集团的战略定位中加入“健康”两个字，并明确了打造医药健康产业平台的发展目标。按照这个思路，国药集团的业务空间一下子增大了。在美国，医药业的GDP只有3 000亿美元，整个医疗健康业却有3万亿美元。而在中国，药品行业的GDP目前只有1万多亿元，当然每年还在以20%的速度增长，但健康产业却是个几万亿元的大产业。现在“健康中国”已上升为国家战略，健康产业的发展将进一步提速。

中国建材集团也是如此。比如，进军水泥领域之后，企业的发展空间和商业价值飞速提升，前些年水泥业务在整个集团收入、利润中的比重一直超过90%，被媒体称为“定海神针”。当然，随着企业的战略转型，近年来我们的新兴产业和服务业快速崛起，逐渐与水泥业务并驾齐驱，成为支撑企业健康成长的新生力量。再比如，为什么我们要做新型房屋？因为石膏板做到1亿平方米也只有6亿元的销售收入，但是日本最小的工厂化住宅企业一年做4万栋，算下来也有上百亿的销售额，这是由它的发展空间决定的。

现实中不乏这样的例子，有的企业选择了一个相对小众的行业，但找到了合适的盈利模式，也能取得好的发展。大企业不能这样想问题，没有稳定丰厚的利润根基，效益靠七拼八凑实现，肯定不会走得长远。综观这些年央企的发展，凡是主业涉及大行业、大产业的企业都实现了快速成长。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

战略要打特色牌

在我的职业生涯里，有5年时间同时担任中国建材集团和国药集团两家央企的董事长。两家企业有共性，也有各自的特殊规律，通过分析其中的异同并不断实践，我对战略的特色有了更深的理解。

建材行业和医药行业都是既关系国计民生，市场又高度开放的领域，都存在企业分散、集中度低、恶性竞争等特点。在这样的领域中，央企的目标是发挥骨干作用，发挥影响力和带动力，促使行业健康发展。两家企业都是由原来的国家工业局撤掉后转化而来，同样经历了资源重组、资本运营的发展历程，成为国家用一定量资本吸引大量社会资本进行发展的新型央企。相似的特点决定了相似的发展规律，两家企业因此选择了相似的成长方式：通过市场化改革，发展混合所有制经济，建立适应市场的管理体制和经营机制；通过开展大规模行业整合，不仅自身快速成长，而且带动了行业结构调整与转型升级。

共性之外，两家企业在战略的区域性、行业性与制高点方面又有所不同。在区域性方面，药是长腿产品，附加值很高，可以行销全球，价值一两百万元的药，只用一个小包，就能从美国带到中国，所以物流体系很重要；而建材大多是短腿产品，有150公里运输半径的限制，基本上是地销。在行业性方面，建材是重资产投资行业，产品附加值低，对资源和环境有高度的依赖性，对环境有一定负荷，因此要走结构调整和存量优化的减量化发展道路；而医药是轻资产投资行业，技术投入高、准入程序和门槛高，由于是被动消费，受宏观经济影响小，医药行业未

来将呈增量化发展。在制高点方面，企业竞争要抓制高点，所谓制高点就是《孙子兵法》里讲的“兵家必争”之地。建材行业的制高点是建立在研发基础上的装备制造，建材的任何一次革命都要靠成套装备的革新，大部分的技术都凝聚在装备行业中；医药行业则不然，制药大厂都是轻工装备，医药企业的制高点是研发和网络。

由于上面这些差异，两家企业的战略具有鲜明的独特性。例如，同样是联合重组，两家企业却采取了不同的做法：中国建材集团是区域化布局，像下围棋一样，把一块市场占住，组建水泥核心利润区；国药集团则像天女散花一样分散布点，建立覆盖全国的药品物流分销配送网络，用终端业务撬动上游产业，庞大的营销网络是国药集团最具实力的王牌之一。

企业战略要打特色牌，形成自身的独特模式，这是战略的精髓所在。企业的内外环境、战略的判断能力和执行能力、所在行业特点等因素的差异，都会带来不同的战略。千篇一律不是战略，其他企业的战略模式可供借鉴，但不能盲目照搬。

——节选自2012年5月21日在国有重要骨干企业中青年管理人员培训班的讲课

三大竞争战略的融合

在激烈的市场竞争中如何赢得优势，这是每个企业都在思考的课题。管理学理论给出的答案是，企业可以选择低成本，也可以选择有特点，还可以选择专注市场。这就是著名的三大竞争战略，即成本领先、差异化、集中化。

过去中国的制造业基本上走的是成本领先的路线，全世界80%的鞋和服装是中国制造的。这个战略使我们处在整个产业链的低端，以大量的廉价劳动力和资源为代价占领国际市场，参与国际分工。但是，随着产业的转型升级，尤其在今天我国多数行业产能过剩、市场饱和的情况下，只顾上新线、拼成本是行不通的。为此，我们在强调成本领先的同时，也要强调企业竞争的差异化战略，赋予产品高附加值、高定位。

迈克尔·波特曾经在《日本还有竞争力吗？》一书中，把20世纪90年代之后日本的经济低迷，归咎于日本企业太重视诸如看板管理、精益管理、不断改进等管理手段，而忽视了竞争战略的研究，即忽视了竞争中企业战略差异化所起的作用。所以说，做企业虽然“眼睛向内、苦练内功”是基础，但如果只讲规模和低成本，就会让产品同质化、企业微利化，导致行业进入恶性循环。现在看来，很多困难企业都是在生产最简单的产品，想简单地靠扩大规模、压低成本来竞争。我们应走出这种低层次的竞争，在战略的差异化上动脑筋，延伸产业链、提高附加值，实现产品领先、技术领先、服务领先，并打造独特性。

集中化战略也很重要。做企业要有所侧重地主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。就拿市场布局来说，我一直主张做企业要“三分天下”，在一个区域内精耕细作，这样既能充分发挥自身的资源优势，也能减少正面压力。

企业的竞争战略是一个体系，在今天的经营环境中，三种战略应有机组合，既要做好成本控制，也要强化差异化与集中化，要根据实际情况综合考虑，全面提升企业竞争力。

——节选自2013年10月19日在上海市第五期企业经营管理者高级研修班的讲课

---

1. 2009年5月至2014年4月，本书作者同时担任中国建材集团和中国医药集团两家央企

的董事长。

2. 《日本还有竞争力吗？》简体中文版由中信出版社于2002年2月出版。——编者注

把鸡蛋放在几个篮子里

适度多元化战略

专业化和多元化是企业面临的重大选择，焦点在于“把鸡蛋放在几个篮子里”。如果放在一个篮子里就必须放对，否则一旦这个篮子出了问题就会全军覆没；分放在多个篮子里，虽然安全系数大了，但篮子太多又会增加成本。那么，企业到底应该专业化还是多元化呢？

在工业化早期，大多数企业的业务都较为单一，走的是专业化道路。但随着经济的迅速发展和机会的不断增多，单一业务面临的竞争日益激烈，不少企业逐渐开始开展多元化业务。像韩国现代、日本三菱、香港长江实业和华润集团等，都是典型的多元化公司。一直专注于专业化发展的日本新日铁、韩国浦项钢铁等，近些年也进入了全球不动产业务领域。

由于一直管理工厂和产业集团，我是个专业主义者，或者说身上有专业化的基因，过去十几年来一直坚持的是“有限相关多元”战略。这一战略最早提出于1998年北新建材战略转型时，核心是先做好现有业务，再根据企业发展需要，顺着上下游产业链，有限度地向多元化方向发展。后来我到中国建材集团和国药集团工作，这一战略对两家企业的发展都起到了巨大的推动作用。比如，2010年中国建材集团开始实施“大建材”战略：按照国际通行的“三大材”概念，从原有的建材领域进入建筑钢材和木材领域，通过扩展建材行业的定义域，继而扩大企业在建材市场的值域，成为水泥制造商、建筑钢材物流商及木材进口商。按照“有限相关多元”的理念，国药集团也完成了从医药产业领域向医疗健

康领域的延伸。比如，2013年成立国药中原医院管理有限公司，国药集团以现金出资，占股70%，对新乡市的5家医院进行集团化管理。这类企业化运营的医院将在公立医院改革中产生“鲶鱼效应”，同时为药品和医疗器械销售提供稳定的市场。

实践证明，“有限相关多元”战略，既减少了业务过于单一带来的机会风险，也扩大了营业规模，确保了核心竞争力。不过，严格来讲，这一战略仍是专业化，所谓多元化也是建立在产业相关性的基础之上。近年来我就在反思，如果说过去企业在战略规划上有什么欠缺，就是局限于专业化，业务过于单一。现在的央企大都是专业化公司，主业被限定为三个，而且三个主业基本同属一个专业。这样做的初衷是促使企业做精、做强、做专，同时减少盲目投资的风险。但有利也有弊，最大的问题就是缺少了对冲机制。在周期性行业中，行业景气时，企业可能赚很多钱，但当行业不景气或遇到经济周期性下调时，企业就会发生巨额亏损。比如在钢铁行业，宝钢在做钢铁业务的同时进入金融和房地产业，在近几年钢铁全行业亏损时仍有不错的盈利；相反，只顺着产业链发展的企业，日子就过得比较难。

后来，我把“有限相关多元”战略调整为“适度多元”战略。也就是说，在专业化的基础上探索多元化发展，从资本收益、公司战略等角度出发，进入市场潜力大、逆周期或周期性不明显、企业具有独特资源和经营能力的产业领域，注重业务之间的对冲机制，构筑业务组合力。这样既可以确保企业不会因行业波动而面临颠覆性风险，也可以获得稳定持续的收益。

“多元”前面为什么要加一个限定词“适度”？看过杂技转盘子表演的人都知道，技艺再高超的杂技演员也只能让一定数量的盘子同时转动，盘子再多就很难控制了。同理，任何企业的发展也都存在管理幅度，业务过多和过少都有风险。因此，多元化一定要量力而行，以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。

——节选自2015年4月15日在中国建材集团第二期中青年干部培训班的讲课

组建业务联合舰队

多元化战略怎么操作呢？在这方面，日本财团的“联合舰队”模式值得借鉴。日本有很多大的财团，如三菱、三井、伊藤忠等，这些财团以银行或其他大型金融机构为核心，通过产融结合的方式促进实业发展，同时能促使不同的财团进行竞争。这些大财团下边有很多实力雄厚的企业，像日本三菱财团下就有三菱银行、三菱商社、三菱重工等几家世界500强企业。

可以看出，日本财团在专业化和多元化之间进行了很好的搭配。财团层面是投资公司，进行多元化投资，投资公司之下的实体公司则很专业。这就像一支“联合舰队”，总部相当于旗舰，下面的各企业组成联合编队，每一个业务单元既能独立运作，又有机组合在一起，既独立分工又相互协作，确保了整个舰队的有序与稳定。在联合舰队中，舰船之间的协同效应非常重要。这就类似于求和法则，长度单位可以相加，但长度单位和重量单位不可相加。企业之间要能形成有协同力、有核心的产业群，如果产业之间毫无关系，硬捏在一起也形不成多大的竞争力。

中国建材集团多年来一直坚持建材这个大的主业，包括建材产品及装备制造、相关工程技术研究与服务，建材贸易与物流，工业化房屋的研发、设计、制造与建设。在经济周期里，我们能做的只是尽力博弈市场，大有大做，小有小做，并没有形成对冲单一业务风险的能力。今后，我们的目标是适度多元化，实现从水泥大王到集群式发展的转变。目前，我们正以上市公司平台和产业链延伸为原则重新梳理现有业务，

压缩层级、精简机构，推进企业间的产研结合、技工贸结合、产供销一体化，增加资源的集约化和协同性。在业务领域中，增加碳纤维、玻璃纤维、TFT玻璃基板等与建筑周期关系不大的产品，初步确立新能源材料及其相关应用领域的发展方向，目的就是希望多点开花，优化业务结构。

在投资公司层面，以适度多元化对冲经济周期。在实体公司层面，以专业化夯实竞争基础。组建业务多元的联合舰队模式，最大的好处就是让多元化与专业化相互弥补、合理搭配，获取投资收益和提高核心竞争力两不误。

——节选自2015年5月《英才》杂志《国企改革是件细致活》采访实录

选择新业务的四个原则

选择新业务是企业里最难的事情，一旦选错了，就会犯颠覆性的错误，可能再也无法补救。在选择新业务方面，我坚持四个原则：

一是谨慎选择。挑选新业务必须慎之又慎，其核心就是对风险进行评估和考量。企业的每一个决策和选择都会有风险，零风险是不存在的。应对风险时，我的衡量标准是：风险是否可控，一旦出问题能否进行有效的切割和规避，把损失降到最低。在这方面，多年前的英国巴林银行倒闭案就是前车之鉴。拥有200多年历史的巴林银行顷刻间毁于一名年轻职员之手，究其原因，固然有管理不善、用人不当的因素，但根源是银行放弃了主业——通过集资、贷款和资助企业发展来获利，而一味搞风险投资以图大利。

二是业务相关。生产企业应是一个个专业化的实业主体，在选择新业务时，应选择那些与现有核心业务相关的产业和产品，顺着产业链的上下游延伸，这能增大新业务成功的概率。比如，中国建材集团之所以进入铜铟镓硒薄膜太阳能电池领域，是因为我们在玻璃领域具备强大的技术优势，而太阳能电池是玻璃的衍生品。另外，新型房屋是轻钢龙骨和石膏板的组合，风机叶片是复合材料的下游产品，两个新业务都是我们之前主营产品的延伸，都取得了巨大成功。

三是收购团队。发展新业务、做技术重组时，不仅要收购企业，还要收购其研发团队。这样既可以保持新业务核心技术的稳定性，又可以稳定军心。重组技术就是重组团队，重组团队就要收购研发中心，有一个扎实的基础，有一班整齐的人马，再去做创新就会相对容易一些。中国建材集团进行技术重组时，会全部保留被重组企业的技术团队，员工因此热情高涨、干劲十足，出了不少重要成果。

四是执着坚守。发展新业务一定要有执着的劲头、坚守的毅力，否则是做不成大事的。我的体会是，企业做一项业务10年左右才算熟悉，20年左右才算巩固，30年左右才能达到世界一流水平。像中国建材集团的石膏板和玻璃纤维业务做了30多年，水泥做了近10年，都经过了长期不懈的摸索。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

产业扩张的同心圆模式

了解我们的人都知道，北新建材的主产品是纸面石膏板。纸面石膏板的推广和应用，为北新建材创造了巨大的效益，也为公司上市打下了

良好的基础。随着石膏板事业的不断发展，1997年下半年，北新建材的“石膏板大王”规划呼之欲出。

然而，当一个产品进入成熟期，就会面临多个竞争者。石膏板市场更是在短时间内有数十家国内和国际厂家大规模涌入，比如，英国BPB石膏集团、德国可耐福集团、澳洲博罗集团、法国拉法基集团以及泰国的石膏企业等都先后进入中国，国内也出现了几十家小石膏板厂。面对激烈的竞争，北新建材全力应战，巩固了市场占有率。但正是这场前所未有的竞争，促使我们思考了过去没有思考的问题，即传统经济时代所提倡的专业化、规模化发展思路是不是遇到了问题。

过去，我们脑子里铭刻的基本上是专业化思想，是构筑核心专长、靠资源靠规模，学到的竞争法则也是“大鱼吃小鱼”。用这种方法，只要产量足够大、成本足够低，就一定能够打败别的企业，然后再去兼并它们。企业增长的方式，效仿的都是过去100多年来全球制造业形成的这种“铁律”。但是，进入新经济时代后，规则发生了非常大的变化。传统制造业面临两大问题：一是成本趋同化；二是普遍微利甚至无利可图，整个行业亏损。靠规模、靠专业化、靠单纯地强化内部管理，已经解决不了我们今天的问题了。如果一味地走产品单一化道路，我们可能会重复很多企业好的年头挣两亿、差的时候亏两亿的老路。

于是，我们果断调整发展战略，提出以同心圆模式进行产业扩张的战略思路，即由过去的以某一产品作为主业调整为以综合产品组合为大主业，在相关产品、相关产业里迅速扩展，追求多品种、配套化和高附加值，实现业务上的升级。按照这一思路，1998年“迈向住宅产业化新时代”的新战略正式出炉，其内容是：紧紧围绕新型建材业务，对已有资源进行结构调整，向着更宽领域的综合性住宅产业发展。得益于新战略的实施，在1998~1999年石膏板业务最困难的时期，北新建材逆势而上，不仅巩固了原有的核心业务，矿棉吸声板、建塑型材、高档建筑涂料等众多新产品也如雨后春笋般茁壮成长。

由“石膏板大王”到“迈向住宅产业化新时代”的战略调整，既承袭历史又关注未来，既坚守传统主业又稳健开发新业务。如果用同心圆做类比，就是同心圆又往外扩大了一圈。应该说，石膏板业务从初入市场时的跌跌撞撞到后来深入市场的如鱼得水，住宅产品、工厂化房屋等新业务从起初的一无所有到后来的异军突起，北新建材多产业蓬勃发展的局面，正是始于一次同心圆模式的战略调整。

——节选自2000年8月29日《中华工商时报》之《以同心圆模式与新经济对接》一文

机遇来了——跳起来，抓住它

失去机会是最大的失误

做企业必须了解环境，抓住机遇，有一个清晰的方向和战略，这是企业发展的前提。有一次在香港路演时，一位记者问我：“掌管大企业，你觉得自己最成功的地方在哪里？”我回答他：“就是看到机遇后抓住它，然后制定一个清晰的战略，并且义无反顾地做下去。”古人云，“善战者求之于势”，其中的“势”即机遇。中国建材集团近年来的快速发展就是在顺“势”而为，这个“势”指的是中国经济快速发展和产业结构调整这两大历史机遇。

在过去的30多年中，中国的经济发展速度和规模扩大的速度都很快，中国企业也呈现出爆炸式发展和井喷式成长态势，这种发展带来的客观结果就是产能过剩。市场的内在逻辑是，市场经济是过剩经济，过剩后就要进行行业整合，提高产业集中度。对企业来说，这样的机遇是不常有的。所以我总说，国企不要因为身处充分竞争的领域而怨天尤人，正是充分竞争带来了企业整合的机会，开创了一个时势造英雄的时代。

机遇不是均匀的、连续的。作家柳青在《创业史》中写道：“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，特别是当人年轻的时候。”对于大多数人来讲，人一生中的重大机遇可能只有一两次。企业的成长过程也是一样，重要的机遇可能只有一两次，有的机遇可能十年甚至百年难遇。因此，企业做什么、什么时候做非常关键。市场不可能总给我们机会，关键要看机遇来了我们能不能抓住它，抓住了企业就能

发展起来，否则就会永远失去机会，失去机会是企业最大的失误。

机遇不是等来的，需要有心人去发现。企业领导人更需要有一双发现机遇的眼睛，因为很多机遇是不易察觉的。一些人认为我是一个战略家，我比较喜欢推理，就像下棋一样，每一步都要想好，如果总错、总丢子，就输了。作为企业家，要有清晰的方向感和对机会的敏感，也要下好每一步棋，一步走错了，可能全盘皆输。正因如此，这些年来，我一直要求自己凡事都要慎之又慎，谋定而后动。

中国有句老话叫“静如处子，动如脱兔”，说的是军队未行动时要像未出嫁的女子那样沉静，一旦行动就要像逃脱的兔子那样敏捷。做任何事情都是如此，先进行认真分析和深入思考，尽量把问题考虑周全，而后淡定从容地等待机会，一旦机会来临，就要毫不迟疑、快速出手。工作一经启动就要说到做到、坚决执行，这是中国建材集团的做事准则。

——节选自2011年9月《中国企业家》杂志采访

兵贵神速

我们常说“先机”，在机会面前，哪怕只比别人快半步，机会就是你的。就像百米赛跑，快0.01秒的人可能就是冠军，慢一点儿只能屈居第二。今天的竞争方式主要是快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼。如何抓住机遇？诀窍就是一个“快”字。

中国建材的联合重组就是一个重压之下与时间赛跑的故事。在最初酝酿联合重组时，我们面临很多质疑：一方面，自身规模不大，刚刚上市就要做大规模重组，资金实力、人力资源都存在巨大的挑战；另一方

面，联合重组那么多企业，我们能不能消化得了，会不会导致“大而不强”。此外，当时认同我们联合重组战略的人不是很多，我们遇到了不少困难和阻力。2008年3月，一份题为“中建材是不是疯了”的材料被送至国资委高层的案头。撰写这份材料的一位市场人士坦陈了他对中国建材高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了颇为偏激的推测。

但我认为，我们不但没有疯，还很理智和冷静，因为那时我们必须这么做，否则错过了机会，不仅成本会更高，还会被跨国公司抢了先。另外，人们对事物的认识本来就是一个“否定之否定、螺旋式上升”的过程，对于一些事情大家有不同看法是正常的，也是难免的。所以，在联合重组问题上，我主张不声张、不争辩、不放弃、不减速。要想做成事不会一帆风顺，往往充满坎坷。当时最急迫的就是当机立断，抓住水泥行业结构调整的时间窗口，因为这个窗口可能稍纵即逝。

现在回过头来看，假如那时放弃重组，分分钟就能做到，但是一旦放弃就意味着永远失去了机会。看准了、想通了，就要坚定地前行。如果没有这种精神，患得患失、瞻前顾后，就成了叶公好龙，无法前进。最终，我们选择勇往直前、迎难而上。在东南地区，南方水泥迅速重组了150多家水泥企业，常常一个晚上要和七八家企业商谈；虽然西南水泥的重组代价比南方水泥相对高些，但也是机不可失，我们果断出手，不到一年就形成了上亿吨产能。今天回想整个重组过程，的确像个神话，但却是一件真实的事，最重要的就是抓住了机会，这是我们做大做强的一个关键原因。像日本，这几年之所以没有出现大企业，就是因为行业大发展的机会窗口已经关闭了。

后来，有分析师认为，中国建材的联合重组恰逢其时。如果时间再早一些，大家都在建新厂，都想鸡生蛋、蛋生鸡，都是宁当鸡头不当凤尾，我们想收购谁都不行；而如果再晚一点儿，让别人收购完了我们再去收购成本可能会很高；如果等到以后，行业开始减量发展了，收购一

个关张一个，我们就会非常被动。

其实，今天做企业就看谁先有想法，但仅有想法也不行，不能醒得早起得晚，关键是快速行动。行动了，事情就有可能完成；不行动，坐而论道、想入非非，就会一事无成。所以，企业有想法不容易，把想法系统、清晰、完整地表述出来也不容易，表述出来后能实践、实践了还能成功，就更不容易了！有人说，联合重组我早想到了，但是没有去做；有人说，我早说过了，但是没有去做。中国建材的联合重组既想到了，也说到了，还去做了，并且做成了。

机会不常有，它只存在于某个时刻、某段时间里。当机会来临的时候，我们需要做的就是跳起来，抓住它。兵贵神速，良好的时机往往出现在转瞬之间，你不抓住它，可能再也没有机会了。

——节选自2012年第4辑《哈佛商业评论》中文版《中国建材：整合式成长之路》采访实录

机遇只留给有准备者

机遇来临时，我们要跳起来，但前提是要真能跳得起来并且有本事抓住它。否则，机遇出现了，我们只能眼睁睁地看着它溜走。机会只留给那些有准备者，说的就是这个道理。但一些企业的问题在于平时准备不够，关键时刻跳不起来。还有的企业存在赌的心理，在时机未到的时候孤注一掷，结果赔了夫人又折兵。成功往往源于机会，所以企业一直在与机会博弈，但当企业做到一定程度时，又不能只靠机会，必须有科学的规划和充足的准备。想揽“瓷器活”，得有“金刚钻”。那些没有战略目标、盲目行动、准备不足的企业，注定会摔跟头。

做一件新事情、推动一个新变化，确实有很多不确定性。拿中国建材来说，当年不少人觉得我们在短时间内重组那么多企业有点儿冲动。但是“快”并不等于“乱”，不等于“粗”，关键是资源如何配置，过程安排得是否精细，事情是否真的想清楚了。中国建材集团的联合重组建立在缜密的行业分析基础上，创新性和理性兼具。我们认为，根据世界水泥工业的发展规律、国际大型建材企业的发展经验和我国水泥行业的现实状况，大力开展联合重组和管理整合，进行产业结构调整和转型升级，实现行业可持续发展势在必行。作为行业领军者，我们应承担起引领行业整合的历史责任，这也是企业发展的难得机遇。在联合重组的过程中，从区域选择、指导原则，到操作原则、行为原则，再到重组方式、人员安置等，我们对每一个环节都想得清楚、做得规范，每一步都安排得十分精细。

中国建材的联合重组反映在市场上，可谓势如破竹，那是建立在无数次思考、无数次否定的基础之上的行动和表现。只有看准了、想通了，我们才会义无反顾地前行。很多人问我工作之余做什么。我说：“我大多数的时间都在思考，在仔仔细细地想问题。”碰到一件事，我会花很长时间去思考，想不清楚就不会做，但一旦想清楚了、目标明确了，行动就会极其迅速和坚决，绝不拖拉。

我们的联合重组并没有抱着赌一把的心态，而是事先制订胸有成竹的计划，并在比较精准的时刻出手。这些年，通过大规模的联合重组，中国建材迅速成为全球规模最大的水泥企业。从表面上看这是个机会性事件，它成就了企业，而实际上，成功的背后有着很多针对行业、面向市场和未来的十分深刻的思考和谋划。

——节选自2012年3月19日《经济观察报》之《联合重组的逻辑》采访实录

“机”从“危”中来

2008年的金融危机令人记忆犹新。在这场危机中，中国建材集团把风暴当作历练，怀着积极正面的心态，扎扎实实开展工作，最终化“危”为“机”。

做企业总是与困难相伴，危机中的每一个选择更是殊为不易。在金融危机中，美国次贷危机持续蔓延、国内经济形势严峻复杂、市场低迷情绪弥漫……这一切让企业经营举步维艰。但我是个积极乐观的人，我认为危机的爆发意味着矛盾的转化，其中蕴藏着机会。历史上，每次大的危机总是带来经济结构的调整，也总是有一些经济体和大型企业与新兴产业快速成长。同时，在历次的金融危机中，经济社会的修补能力也变得越来越强。曾经，在东南亚以及韩国金融危机开始时，经济学家认为要花10年以上的时间解决，但没想到只用了两三年各国经济就都恢复发展了。

因此，我们既要看到问题，又要避免过度悲观。把问题看得过于乐观，会犯错误；但把问题看得过于糟糕，止步不前，就会丧失机会。所以，要客观理智、实事求是。正因为有了这种心态，中国建材集团在衡量自身机遇和挑战的时候才能不消极、不抱怨，更多地看到积极正面的因素，把握住了危机背后的机遇。

一是抓国家扩大内需的机遇。紧抓大项目、大客户、大订单，包括京沪高铁、核电站及南水北调等大的水利工程。二是抓结构调整的机遇。一方面，勇挑重担，保质保量地做好国家重点项目的建材产品供应，另一方面，积极引导行业大力推进结构调整，促进行业健康良性运行。三是抓技术创新的机遇，千方百计降低成本。综观那些在危机中站立起来的巨型企业，无一不是通过技术创新和转型升级而崛起的。四是抓管理整合的机遇。在困难面前，有的人徘徊观望，有的人怨天尤人，我们却把困难当作提升管理水平的好时机，提出“调整优化上水平”的口

号，即不再靠简单地扩张规模进行外延式发展，而是苦练内功，降低成本，靠内涵式增长提高企业的生存和发展能力。比如，强化目标管理、精细管理和对标管理；紧盯竞争对手、紧盯市场、紧盯价格、紧盯单位消耗成本费用；向管理要效益、向创新要效益、向市场要效益等。2008年5月，我们在杭州召开第一次管理整合会议，会场外金融危机来势凶猛，会场内大家热火朝天地研究管理整合的办法，可谓“外面雷声隆隆，里面书声琅琅”。

此外，我们还在化解风险方面做了大量工作。在危机中，很多企业做了金融衍生品，亏损很大，但我们始终坚持不是主业不做、高风险的投机项目不做、不符合战略的重组不做的“三不”原则，确保了资金链安全，全年销售收入增幅达到87%，在央企中名列前茅。

危机里有危难也有机遇，能否化险为夷，主要取决于我们的智慧，以及能否在危机中找到新的道路。失败的人找理由，成功的人找方法。在危机面前，认真科学地研判形势，制定有挑战性的目标，树立敢打敢拼的必胜信心和一往无前的精神，遇到问题大家相互理解、相互扶持，事情必能柳暗花明。

——节选自2009年9月27日新华网高端访谈“科学发展是企业发展的新动力”

在经济严冬里寻找生机

年轻插队时，得知冬小麦必须经历严寒才能抽穗，我着实兴奋了一阵子。原来冬天不只是寒冷难耐，不只是万木萧条，在严寒中还孕育着生命，催生着果实。时下百年不遇的金融海啸，使经济严冬不期而至。作为企业的领导人，我常被问道：“冬天来了，你准备好了吗？”这使我

不由得回想起小麦越冬的道理，并再度思索冬天的意义。

当然，我并不想去谈论自然界中冬天的意义。我只想说这些年来，我们经历了那么多的繁荣，享受了那么多大自然的恩赐，当然也靠科技进步创造了巨大的财富，但在不知不觉之间，过度消费和疏于监管也造成了诸多问题。比如，从全球来看，我们现在的经济模式基本是靠虚拟经济、超前消费和公共开支来维持，短期内难以改变；再比如，我们身处的建材行业，多年来习惯了规模扩张的增长方式，水泥和玻璃产量几乎占全球总产量的一半，企业也把目光放在跑马圈地和建新线上。经济冬天的来临，让盲目的热情趋于冷静，我们应静下心来反思过往的增长方式和生产模式，深入思考一下如何从善待环境、善用资源和集约化生产方面改善和提高经济素质，走一条稳定的可持续发展之路。

危机给每个企业和企业家都上了一课。现在，我国经济开始复苏回暖。在这个时刻，我也在想，后金融危机时代，我们该怎么发展？是回到过去经营发展的老路上去吗？还是说重新塑造全新的自己，迎接一个新的时代？这场经济严冬让我们认识到，企业只有科学发展才能健康成长，科学发展已成为金融危机后企业发展的新动力。我们不是渡过危机就可以了，最重要的是反思从中能学到什么。

从这个意义来说，冬天又是必要的阶段和难得的机遇。在这个特殊的冬季里的感触、思考和历练，对我们来说弥足珍贵。总之，严寒孕育着生机和希望。冬天里我们还有许多事情要做，冬天会有冬天的收获，关键是别让冬天白白过去。

——节选自2009年第2期《中国建材》杂志卷首语《冬天的意义》

奇迹越不出规律的边界

战略的“变”与“守”

任何战略都不是一成不变的，需要根据外部环境的变化和企业自身的需求进行调整，不断丰富、完善和提高。不同的思想和不同的方法，将会产生完全不同的结果，战略与时俱进应是我们思考问题的一条主线。

现实中，企业遇到的问题多种多样。有的是管理滑坡问题，有的是机制问题，但一个企业即便基础管理、制度创新都走在前列，如果在战略制定上因循守旧、过于刻板，对未来发展方向的把握出了问题，也有可能陷到泥沼里去。企业在制定战略时应根据目标市场的发展逻辑和发展趋势选择可操作的战略定位，过低万不可取，但也不能高不可攀，战略制定后要根据实际能动地变化。过去的战略可能沿用多年，但内外部环境已经发生了重大变化，我们必须顺应变化，修正或改变原有的战略，甚至进行本质上的调整。

拿北新来说，1979年刚建厂时，要达到的战略目标是成为配套60万套住宅的房屋工厂，所以我们生产预制构件、外墙板保温材料（岩棉）、内墙石膏板等；但到了20世纪80年代中期，由于当时建筑领域条块分割严重，我们的体系难以进入北京市场，于是转而定位为一家新材料厂；随着市场的发育，1994年我们提出技工贸一体化的战略思路；1998~2000年又进行了两次大调整，树立了从“中国的石膏板大王”迈向“住宅产业化”，再到“四位一体”的发展目标。应该说，这些随着内外环境的不断变化而进行的战略演变是建设性的。

中国建材集团也是如此。自成立之后，公司历经了两个发展阶段：1984~2002年，我们是部委和企业工委领导下的行业公司，目标是发展新型建材；2003年，公司进入国资委领导下的央企阶段，此后遵循客观规律，不断校正发展方向，逐渐转型为综合性建材产业集团，实现了跨越式发展。

战略是变化的，同时又是相对稳定的。战略不能朝令夕改，其调整和变动应是递进式的，在内容上有一定的延续性和继承性。战略是构成核心价值观的重要基础，也是我们所有思想的原点。所以，战略目标一旦确立，就要勇于坚守和执行。战略执行的过程充满酸甜苦辣，可能会遇到各种曲折、艰难，很多时候我们虽然有好的想法，但是大家见仁见智，在不停的议论中就半途而废、自生自灭了。“行百里者半九十”，我们都有这个经验，爬山即将接近顶峰的时候最艰难，很多人常常在这个时候坚持不住、放弃了，失去了登顶的机会。所以说，企业制定了适合的战略之后，重在执行，贵在坚持，要按照既定目标，遇山开路，逢河架桥，不断解决前进路上的各种问题。只有执着前行，战略目标才能最终得以实现，我们才能看到更美丽的风景，享受更美好的未来。

战略是“变”与“守”的智慧。一方面，战略要因时而变、因势而动，唯有顺应大势并具有独特思想的企业方能生存和壮大。另一方面，战略又有一定的稳定性，战略明晰之后，我们要毫不动摇，持之以恒，要有定力和耐力，不能遇到坎坷就退缩放弃。

——节选自2008年5月9日在中国建材股份有限公司2008年第五次总裁办公会上的讲话

二次创业中的战略思考

1994年，在建厂后的第15年，北新踏上了二次创业的艰难征程。对于“创业”二字，许多在建厂初期进厂的员工都深切体会过其中的含义。那时，老一辈的北新人在黄土店旧砖厂的坑洼地和农村耕地上“跑马圈地”，创立了北京新型建筑材料实验厂□这一新型建材生产基地。刚进厂时，我常常深夜躺在简陋的木板床上，听着基建工程兵驾驶推土机发出的轰鸣声——那是创业者的心声！

斗转星移，经过十几年的发展，北新已成为全国新型建材行业的龙头企业，基本实现了国家建这个厂时的初衷。面对今天日益激烈的市场竞争，我们既要满怀信心，又要用发展的眼光审时度势，在市场经济中重新思考和定位自己。经过深入思考，我们得出了结论：必须开始第二次创业。

第二次创业与第一次创业有很大区别。第一次创业的主体是政府，是在计划经济条件下办粗放型企业，解决的是产品有和无的问题。第二次创业的主体是企业，追求的是市场经济下的集约化发展，促进规模与质量的提高。第二次创业的主要思路是：第一，改变总厂的产权结构，使之成为国家控股的股份公司，并上市。第二，开发新产品，扩大生产规模，通过与国外大财团和大工业集团合作，引进资金、引进技术、引进管理，使企业迅速成长。第三，充分利用高新技术产业的龙头带动工贸，兵分三路，争取国家攻关项目，争取科技中心落成，兴办物流中心，迅速发展技工贸事业。

在二次创业的过程中，我们明确了“六个依靠”和“五大战略”。“六个依靠”，前三个是指依靠三项政策，即国家“扶优扶强”和“抓大放小”的政策，国家对建材行业“由大变强、靠新出强”的发展策略，国家对新型建材行业的优惠政策及对高科技产业的支持政策。这“三个依靠”主要是国家对新型建材的支持，如果仅靠这些，那就是躺在政府身上，既不现实也不应该。所以我们更要立足于企业自身的“三个依靠”：一是依靠市场经济条件下以现代企业制度构筑企业的方法，积极稳妥地

推进企业的多元化股份制改造；二是依靠企业的技术创新，走创新型企业发展的道路；三是依靠企业自我积累，正确处理短期和长期、局部和全局的利益关系，将更多积累用于企业的更新改造。

“五大战略”包括：第一，住宅产业化的产品和服务战略，即在发展新型建材的同时，实现房屋工业化，成为房屋工业基地。第二，技术创新战略，即通过长期的技术创新，建立自己的核心专长和拳头产品。第三，规模效益战略。企业有规模才有成长性和竞争力，我们要充分利用规模经济来降低成本，提高劳动生产率，增强竞争优势。第四，现代管理战略。管理的原动力来源于竞争对手的压力，来源于资本市场和投资者的压力，我们要以现代化的管理培养和增强企业的核心能力。第五，名牌战略。北新的“龙牌”是中国新型建材的第一品牌，今后还要成为国家驰名商标，进而成为世界名牌。我们要努力创造出自己的“欧文斯科宁”、“拉法基”与“可耐福”。

目前我国的新型建材行业已有几个规模企业，但仍无法和国内电子、轻工等行业相比，而且一些企业的“鸡头凤尾”之争也阻碍着联合重组。另外，外国知名厂商纷纷进入国内市场，也就是说，留给我们的时间不多了。如果在这段时间内发展不成大企业，今后也不会再有时间了。像日本、韩国的大企业都是前些年发展起来的，而近几年除电脑等新产业外，几乎没有大公司崛起。发展是市场竞争的本质要求。北新的目标是，5年内成为我国中等企业集团，到2010年成为我国大型企业集团，这是我们矢志不渝的目标。

——节选自1996年10月16日在全国新型建材战略研讨会上的讲话

市场开拓的三把钥匙

企业发展要靠市场开拓。在市场战略中，比较重要的是产品、价格和品牌，这三者就好比三把钥匙，共同开启了广阔的市场空间。

关于产品，我倾向于做“两个结合”。一是在生产协作中，加强产品上下游的结合，降低综合生产成本。除了产品自身独立为商品属性外，还可以成为公司其他产品的原料，例如，岩棉和高档涂料既是单独的产品，还是矿棉吸声板的主要原料，这使岩棉厂和涂料厂多了一个“内需”市场，降低了市场风险。二是在市场应用中，加强产品间功能的结合，突出企业的市场效应，降低市场进入成本。如石膏板、轻钢龙骨和岩棉相互组合为轻质保温墙体，石膏板、轻钢龙骨和矿棉吸声板既构成复合平贴的矿棉吸声板体系，又是新型住宅的必需材料。通过“两个结合”，北新的产品，要么在制造材料上互为复合，要么功能上互为配合，因此具有了相关性。产品差异大比较适合高科技和贸易型企业，或处在转轨变型中的一些工业企业。

关于价格，我们的定位是“质量上上、价格中上”。目前北新的竞争对手分为两个层次：一是众多小企业，产品价低质也低；二是“海外兵团”，产品价高质也高。这就决定了我们的竞争空间应该是“国际标准的质量，中国市场的价位”。怎么实现这一点？北新有个上项目的“三低两高”原则。第一个“低”是资本成本低，就是降低初始投资资本的成本。北新坚持“双层次引资”思路，项目筹资采取4∶3∶3模式，即自己投入40%，引资30%，从银行借贷30%，如果利息低也可调整为3∶2∶5模式。第二个“低”是投资总额低，就是在保证质量的前提下达到规模成本最低。比如，北新石膏板一线原热工段改造项目，外方提出改造费用为5 000万元，北新技术人员经过自己的努力，仅用500万元就完成了该项目且技术指标均达到国际先进水平。第三个“低”是运行成本低，即工艺路线要确保项目运行费用低，且能够节约能源、水并减少污染。“两高”即技术含量高、产品质量高，这两项都通过技改得以实现。此外，北新还在价格具体执行中遵循“稳、细”的原则。“稳”，就是不让价格大起大落，维护客户群的长期利益；“细”，就是根据市场竞争力的不同，

细分每一个品种、每一个规格的产品价格。

关于品牌，可以概括为“三名效应”，即名牌、名厂、名人效应。“三名”中的任意一个都是企业的无形资产，都能提高企业的社会认知度和公信力。品牌意味着用户资源，在现代商业规则中，终端品牌的拥有者掌握着最终的商业资源配置的话语权。现在人们对于名牌、名厂很容易接受，对名人则不然，总觉得有沽名钓誉之嫌。实际上这种看法很片面。在美国，人们一提艾柯卡就会想到克莱斯勒起死回生的故事，对艾柯卡本人的肯定也往往代表着对克莱斯勒公司产品的肯定。我常想，我们要精心培育名厂、名牌，更要精心培育名人，给他们一定的创造空间，这是市场经济内在逻辑的要求。

——节选自1997年第1期《新型建筑材料》杂志《北新集团二次创业的战略思考》一文

“四位一体”对接新经济

北新原本的业务只是单一的纸面石膏板及配套产品轻钢龙骨，但到了2000年，从石膏板产品到十大产品系列，从绿色建材到智能化住宅，从建材电子商务总网到物流配送体系，从纳米材料、生物材料、光电材料到中关村科技园区北新材料园……一系列眼花缭乱的变化让很多人一头雾水：“北新这是怎么了”“是不是找不着北了”。我想说的是，我们不是在制造噱头或是盲目跟风，而是在经过慎重思考之后，做出了向新经济、新业态、高科技转型的重大战略调整。

处在世纪之交，很多西方国家走上了互联网和高科技的发展道路，美国更是创造了经济持续增长110个月的奇迹。相比之下，虽然日本的管理曾创造出经济腾飞和不可战胜的神话，但后来经济持续衰退的原因

就在于没找到新的方法与新经济对接！在中国，1999年以来，整个经济生活中发生了两件比较大的事情：一件是互联网经济的发展，一件是中关村的建设。这两件事让地处中关村西三旗新材料基地的北新又有了新的思考。我们感觉到，身处这样一个大的历史转折时期，北新不能无动于衷，在战略上应该做出进一步调整。于是，我提出了“业态升级”和“科技转型”的思路。

“业态升级”就是不离开主业，把新经济、高科技的思想加到主业里来。业态升级有两种方式。一种是由过去单一产品的生产商转向住宅产业的系统集成商。我们要一头抓技术、抓设计，一头抓市场，在全球锁定100家加工厂，让他们按照我们的设计要求提供产品，最后由我们进行系统集成。另一种方式是通过电子商务建设大物流。国外做建筑材料都有强大的配送中心，而国内目前的建材超市往往是单一的，不构成系统，特别是缺少物流配送网络，加入WTO（世界贸易组织）后根本无法和海外连锁系统竞争。中国的建材产品要想走向海外，必须以连锁的方式进行经营，也必须有一个大的品牌以现代化的物流方式进入海外市场。

“科技转型”有两个含义。一个是把高科技应用到建材领域里来，绿色建材是行业应用高科技的一个发展方向。另一个是从建材领域跳到高科技领域里去。在高科技浪潮面前，传统产业必须实现“从吨位向克拉”的转变，但也不能走得太远。根据中关村的发展战略，以及与我们发展相关或相近行业和产品的定位，我们选择了新材料产业。最近，“中关村科技园区新材料产业基地北新材料园”已获得批准。

转型后的北新定位于“四位一体”：一是制造业，生产新型建材，主要是绿色建材，北新仍要定位于做新型建材的龙头企业；二是新材料，它和建材有联系，是利用我们的现有优势发展的一个面向高科技领域的新业务；三是电子商务和物流，是建材行业的业态升级；四是智能化建筑，是我们以系统集成的方式将新型建材和IT（信息技术）产业结合起

来的产物。这4个方面与现有主业非但不对立，而且有内在关联性，把企业的历史、资源优势、核心技术和未来发展有机地结合起来。

今天，处于新经济大潮中的北新正在发生深刻变革：众多新产品已在市场上叫响，众多利润增长点正在培育中，物流配送中心顺利运作……这一切都非常重要，但更为重要的是北新不竭的创新激情，它是北新的生存之本和活力之源。

——节选自2000年8月29日《中华工商时报》之《以同心圆模式与新经济对接》一文

“求新求强”战略

中新集团在经过认真思考后，确定了企业发展的战略思路：求新求强，建设集科研、设计、制造、流通为一体的，以新型建筑材料为主导的国家级大型综合性建材和住宅产业化集团。“求新求强”是建材行业“由大变强、靠新出强”战略思想在企业内部各项工作中的体现。“新”是企业的生命力所在，不仅体现在全力开发各类新型建材上，也体现在以新技术改造和提升传统建材制造业上。“强”是以最快的速度同时启动产品市场和资本市场两个轮子，迅速扩展企业规模，全面提升企业的核心竞争力，进而增加企业价值。

关于技术创新战略。在技术来源上，中新集团实施的是以低成本引入技术，进而迅速培育核心专长的战略。比如，北新的石膏板二线、矿棉板和金邦板生产线的建设均依照这一原则，极大地降低了投资成本和运行成本。2000年，北新的专利数量在北京的企业中排行第二，仅次于联想集团，并成为国家的专利试点单位，对建材企业而言这实属不易。

关于选点进行项目建设。中新集团企业建设应以大基地战略为主要目标：一是建设建材企业应尽量靠近市场；二是将产品生产规模扩至最佳；三是将互为相关的产品放在一起，发挥协同效应。我们要完善和建设六大基地：在北京建设新型建材和住宅产业基地，在苏州建设住宅产业基地，在鲁南苏北区域建设鲁南淮海水泥基地，在浙江桐乡建设玻璃纤维基地，在江苏常州建设复合材料基地，在深圳建设建材物流基地。实行大基地战略有助于克服企业分散管理、集中度差的问题。由于价值链上的企业配合良好，降低了产品进入市场的综合成本，最终提高了企业效率。

关于市场战略。中新集团确定了先做区域市场，再做全国市场，最后走向国际市场的逐级扩展原则。在某一个区域市场中，工厂应有一定的集中度，产品市场连成片。水泥、玻璃、石膏板等产品平台都应遵循这样的市场战略。

关于品牌战略。中新集团是一个由成员企业不断加盟而扩展形成的企业集团，子公司有“龙牌”“巨石”“巨龙”等著名品牌。在西方国家，也有许多类似的公司，如英国的翠丰集团。翠丰集团只是控股公司，它旗下的家居建材连锁商B&Q（百安居）等均是世界500强企业。中新集团希望把自己发展成一个控股管理公司，旗下有一批品牌制造商。

关于企业做强的目标。我们认为一是规模大，二是赢利能力强。最近西方企业管理理论界普遍认同企业价值论，即把投资回报率高的企业确定为优势企业。多年来，中新集团一直位列中国500强企业，这主要是按营业额规模而定的，现在我们又把赢利能力、核心竞争力等作为企业的价值取向，更加注重企业的质地，只有好质地的公司才能稳定发展。

中新集团在刚刚起步时实际上是一个靠借款注册的行业性管理公司，现在滚动发展为逾百亿资产的企业。如果中新集团能够制定有利于发展的企业战略，继续抓住机遇，资产额翻番、营业额超百亿元的近期

目标是完全可以实现的。

——节选自2002年7月16日在中新集团发展战略研讨会上的讲话

跨越式成长的动因

中国建材集团处于基础原材料行业和充分竞争领域。近10年来，我们坚持科学发展观，锐意改革创新，实现了跨越式发展——营业收入从20多亿元到超过2 000亿元，利润从1亿多元到超过100亿元，均超百倍。为什么我们能取得如此快速的发展？有人说是运气好，有人说是“奇迹”，但这两种说法都不太准确。

我认为，所谓的运气就是发现了那些不容易被发现的内在规律，而“奇迹”一定在规律之中，越不出规律的边界。成功的人不一定最聪明，只有发现规律，遵循规律，并且老老实实做事的人才能成功。所以说，中国建材集团过去10年的快速发展，绝不是靠运气，更不是“好大狂”，而是循着事物发展的内在逻辑做事，从而不断成长壮大。如果考虑成长的动因，应该有三个。

第一，有清晰的战略。中国建材集团是一家战略驱动型企业，很早就有了明确的战略目标：要成为世界一流的建材企业。战略选择是我们最初的驱动力，也是我们持续的推动力。在充分竞争、没有垄断也没有高额利润的行业中，集团之所以能够实现跨越式发展，关键就在于明晰了企业战略，做任何事情都想在前面一步，而不是边走边做，走到哪儿算哪儿。

第二，抓住了机遇。过去的10年，我们赶上了我国经济发展的重要

战略机遇期、我国建材行业结构调整的重大机遇期、新型国资管理体制的构建运行期。时势造英雄，正是这些时代机遇为大企业格局的生成、为企业孕育发展奇迹提供了沃土。中国建材集团乘势而为，创新发展理念，转变发展方式，不断攻坚克难，创造了企业历史上发展最快、运行最好的时期，在短时间内实现了别人几十年、上百年才能实现的愿望。

第三，坚持改革创新。我们虽然是央企，但国家投入的资本金很少，10年前经营极度困难，谁也不知道未来是什么样子。为此，我们背水一战，痛定思痛，果敢地迈入市场，进行了一场脱胎换骨的市场化改革，通过践行“央企市营”的模式，建立了先进的机制。在深化改革的同时，我们以创新求发展，为企业快速健康成长注入了巨大的活力。例如，在经营思路和商业模式上，我们进行了5次创新：从以普通装饰材料为主业的企业转变为综合性的建材产业集团；以联合重组的方式拓展水泥业务；采用双重上市的方式，把A股上市公司和有效益、有利润的资产打包在香港上市；提出做水泥生产商、钢材物流商和木材进口商的“大建材”战略；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业。创新是推动企业发展的法宝和动力，企业要想基业长青，成为百年老店，就必须不断创新。

——节选自2012年5月21日《21世纪经济报道》采访内容

“四结合”特色成长模式

战略的制定一定要遵循行业、企业、市场的客观发展规律。在建材行业这样一个既关系国计民生又高度市场化的基础原材料领域，中国建材集团顺应行业和企业自身发展需求，坚持走资本运营、联合重组、管

理整合和集成创新相结合的成长道路，解决了企业发展过程中资金从哪来、规模如何扩大、效益如何提高、核心竞争力如何形成这四大问题，实现了自身的快速发展，同时带动了行业的结构调整与产业升级。

资金从哪儿来？作为充分竞争领域的央企，要获得发展的资金主要靠自己。中国建材集团通过上市、引进战略投资者、间接融资等资本运营方式，为联合重组提供了保证，有力地支撑了集团的超常规发展，同时也使企业完成了公众化和规范治理过程。拿了资本市场的钱，就像按下了一个开关，我们必须循着市场的内在逻辑和规律做事，满足资本市场和股东的要求，使企业成为运作公开透明、管理科学规范的经济实体，并且与其他所有制企业深度融合。对于国企来说，这是一场深刻的自我蜕变。

规模如何扩大？做大企业，不能单靠自身的积累，还要靠资源整合。2006年以来，中国建材集团围绕主业，用市场化的方式积极稳妥地开展了跨所有制、跨区域、跨行业的大规模联合重组，在水泥、玻璃、轻质墙体材料和玻纤、碳纤维等领域形成了国内、国际主导优势。

效益如何提高？随着主营业务规模的迅速扩张和联合重组企业的不断增加，中国建材集团下大力气推进管理整合工作，通过采取“格子化”管控模式、对标管理、辅导员制度等主要方法，强化了企业的内部资源配置，全面提升了企业的管理水平和市场话语权，提高了企业的赢利水平。

核心竞争力如何形成？中国建材集团在建立和完善集团自主创新体系与机制的基础上，积极引进先进的人才与技术，建立海外研发中心，加大集成创新的力度，加快科技成果产业化的速度，做到在相关领域领先一步。通过集成创新，集团的水泥和玻璃等业务的技术水平和整体装备能力达到世界一流水平，新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业成为新的经济增长点，全面提升了企业的核心竞争力和发展后劲，引领和带动了行业的技术进步与转型升级。

中国建材集团的“四结合”成长模式，符合行业发展的客观要求和企业成长的内在逻辑。其实，资本运营也好，联合重组也好，管理整合也好，集成创新也好，其核心都是先找到资源，把资源聚集起来，然后找到资源整合的办法，把各种资源有效地整合在一起，这是中国建材集团成长过程中一个最根本的东西。

——节选自2012年3月10日央视网专访《宋志平细说企业成长动因》

站在世界500强企业的起点上

2000~2010年的这10年，中国建材集团从求生存到求发展，发生了翻天覆地的变化，成为名副其实的行业排头兵。尤其是凭借“十一五”收官之年的出色业绩，集团首次进入世界500强企业行列，原定“十二五”进入世界500强企业行列的计划提前实现。

中国建材集团进入世界500强企业行列，是我国建材行业发展史上的标志性事件，是集团向做强做优方向努力的重要里程碑。成为世界500强企业，10年前我们没想过，5年前也没想到这么快就能实现。记得几年前，当我们提出要实现500亿元销售目标的时候，不少人都表示怀疑，而现在提出更高的销售和利润目标时，却很少有人再怀疑。这说明大家从企业的发展中找到了感觉。只要明确思路、战略和商业模式，加上良好的内部机制，做起来就会很快，就能获得成功！

回想过去，中国建材集团能从当年步履艰难、资不抵债的状态中走出来，实现质的飞跃，充分印证了两个道理：第一，有志者，事竟成。没有目标、没有志向、没有理想，任何企业、组织、个人都是没有前途的。我们这群人大多数都经历过国企脱困的艰难时期，曾经是市场竞争

的失败者、落魄者，但是我们胸怀理想，不甘失败，卧薪尝胆，绝地反击，才有了今天的发展。第二，千里之行，始于足下。有的人常立志、立大志，但是不扎扎实实去做事等于没有志，“坐着谈，何如起来行”。中国建材集团的发展，就是全体员工用心血和汗水铸就的一座企业丰碑。展望未来，中国建材集团的发展仍然任重道远。“十二五”期间，我们要把集团建设成为又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。怎么实现这个目标？要靠“五个坚持”和“五个突出”。坚持企业的发展战略，坚持符合规律的成长方式，坚持“央企市营”的动力机制，坚持扎实有效的管控模式，坚持正确的企业方向；突出经济效益和运行质量，突出自主创新和转型升级，突出联合重组和资本运营，突出绿色低碳和节能减排，突出“大建材”和“走出去”战略，实现在转型中发展、在调整中前进。

马克思说过，“只有那在崎岖小路上攀登不畏劳苦的人，才有希望到达光辉的顶点”。中国建材集团进入世界500强企业行列只是万里长征的第一步，今后我们仍要牢记“两个务必”，即务必保持谦虚谨慎、不骄不躁的工作作风，务必保持艰苦奋斗的工作作风，继续发扬一往无前的精神，居安思危，顽强拼搏。世上无难事，只要肯攀登。

——节选自2012年1月11日在中国建材集团2012年工作会议上的讲话

---

1. 该厂1985年更名为“北京新型建筑材料总厂”。
2. 经过二次创业，北新从全国最大的新型建筑材料生产基地发展成为规模宏大的新型建筑材料技工贸综合产业集团，1997年北新建材在深交所成功上市。
3. 2005年中国建材集团营业额超过100亿元，2010年总资产和营业额“双双过千亿”。

“新常态”下的战略抉择

拿起“放大镜”，放下“望远镜”

从2011年开始，中国经济发展进入新的历史阶段，最直观的变化就是GDP增幅从两位数变成一位数。2014年，在系统分析中国经济新变化的基础上，中央做出“新常态”的战略判断，为我们正确认识和把握经济规律、制定企业战略提供了指南。什么是“新常态”？中国经济发展条件和环境发生重大转变，谓之“新”；这些新变化将长期存在，成为中国经济发展的大逻辑，谓之“常态”。所以中央要求我们“保持战略上的平常心态”，不要一看到经济增幅下降就慌了神。

对经济“新常态”的理解可分为三点：第一，速度——从高速增长转入中高速增长。“十三五”期间，中国经济将以6.5%左右的速度增长，既不会失速，也不会回到过去的高速增长时代。事实上，由于潜在增长率下降、资源环境压力加大，中国经济既“做不到”也“受不了”从前的两位数增长了。第二，结构——经济结构不断升级。从经济增长结构来看，投资、消费和进出口这“三驾马车”的比重将有所变化，投资比重减弱，鼓励消费，稳定进出口；从行业结构调整来看，行业和企业将大力推进转型升级。第三，动力——从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

从制造业来看，当前面临的问题突出表现为：第一，产能过剩。经济增速降低，带来的最直接影响就是投资增速放缓。现在，虽然经济的“火车头”慢下来了，但基础原材料行业和各大制造业还在按高速发展的目标制定自己的发展模式，“车身”速度没有慢下来。于是，一方面需求的上升空间有限，另一方面产能严重过剩，新增产能不断涌现，无序

恶性竞争加剧，多种因素叠加使得企业压力倍增。第二，环境的压力。我国环境承载能力现已达到或接近上限，企业必须积极推动产业变革，实现绿色低碳循环发展。第三，新技术带来的紧迫感。面对新一轮的工业革命和产业革命，“中国制造”急需向“中国创造”“中国智造”转变。

从国企来看，改革开放以来尤其是近十余年，国企在产业规模、技术创新、市场化改革、国际化等方面取得了突出成绩。“新常态”下，国企也进入了爬坡过坎、滚石上山的阶段。第一，发展速度放缓。国企业务主要集中在自然垄断、特殊行业、重化工业和传统贸易等产业领域，这些领域受宏观经济影响较大。第二，市场竞争日趋激烈。在全球一体化的大背景下，国企面临的国内外竞争形势严峻，可谓“前有堵截，后有追兵”。第三，改革要啃硬骨头。改革是系统工程，是利益格局的重新调整，要审慎处理好方方面面的关系。改革既要奔着问题去，又要有序有效；既不能操之过急，也不能消极等待；既不能做激进派，也不能做落后派，只能做促进派。做到这些，殊为不易。

应该看到，进入“新常态”，是中国经济30多年高速发展的必然结果，是客观经济规律作用的体现。尽管当前经济下行压力加大，但我国发展仍处于可以大有作为的重要战略机遇期的判断没有改变，我国经济发展总体向好的基本面没有改变。我们应把心放平，主动适应经济形势，切实转变增长方式，理智进行战略调整，练就一套生存发展的新本领。这套新本领就是转型升级的本领、持续创新的本领、做强做优的本领。

“新常态”是检验企业的战略定力、经营能力、管理水平、改革成效的一块试金石。过去，我们是以大小论英雄，拿着望远镜寻求速度和规模；“新常态”下，我们要以素质论英雄，拿起放大镜审视自己，寻求质量和效益，向创新要动力，向转型要发展。

——节选自2015年12月15日在中央党校国资

整合优化：经济变局下的新活法

中国经济增速下降之后，很多习惯了高速增长的企业不适应，期待国家再来一个4万亿的经济刺激计划。可是由于能源、资源和环境的负荷，以及产能过剩的压力，这样的拉动不可能再重复，直至今天，我们的很多行业还在消化上一轮建设带来的过剩苦果。于是，我在2012年的一次会议上呼吁：我们要适可而止、各适其位，既不能推动政府回到“水多加面，面多加水”的盲目加大投资的老路上去，也不能走传统的扩大产能进行无序恶性竞争的路子。企业如何适应经济增速的变化，实现变局下的发展呢？那就是4个字：整合优化。

整合，即以联合重组、资源整合的方式，解决行业集中度和布局结构不合理的问题，减少增量、优化存量，重塑竞争有序、健康运行的行业生态。优化，即通过技术、管理、商业模式、机制的创新，持续增强企业的内生动力和竞争实力。以前的管理理论往往把内生式滚雪球发展的方法称作有机成长，把重组称为无机成长。但我认为，只要制定清晰的战略，强化协同效应和管理整合，注重风险管控，联合重组的方式也可以从无机成长转化为有机成长。转化的关键就是优化。

整合优化是过剩行业的新活法，在“新常态”下，这一模式有其存在的必然性和可行性。从宏观层面看，“新常态”的实质是告别过去传统粗放的高速增长阶段，进入高效率、低成本、可持续的中高速增长阶段。加快整合资源，实现结构优化、产业升级是必由之路。

从中观层面看，行业结构调整首先要解决过剩这一主要矛盾，像钢铁、水泥等行业差不多都过剩30%左右。以水泥为例，“新常态”下，市

场需求大幅减少，过剩加剧，行业已从高速增长进入平台期——从2014年开始的8~10年内，中国水泥需求量将不会再有大的增长，而是保持在25亿吨左右。水泥行业进入平台期既是中国经济转型的微观反映，也是行业发展规律的必然结果。一是投资乏力，产能过剩加剧，供需形势更加严峻。二是我国水泥产能全球最大，面对治理雾霾等环保要求，水泥产能不可能再大规模增加。三是从世界范围来看，中国人均水泥用量远超其他任何一个发达国家和经济体。

其实，煤炭、钢铁、水泥等基础原材料领域之所以觉得经营困难，主要的问题不是需求不足，而是供给过剩。如何做到均衡、有序和高质量的供给，这是眼前最急切的问题。从西方经验看，治理过剩最合理的办法就是由大企业牵头进行整合优化，解决产能过剩、集中度低、竞争无序的"多、散、乱"问题。解决"多"，就是要减量；解决"散"，就是要重组；解决"乱"，就是要进行行业自律。在整合优化的过程中，中国建材集团通过联合重组取得规模优势，通过管理整合提升盈利水平，通过技术进步实现节能减排，通过市场竞合抑制恶性竞争，推动行业实现了从速度到质量、从规模到效益、从快速粗放式增长到集约精益化增长的转变。

从微观层面看，企业内部也需要整合优化。企业要真正拧成一股绳，产生良好的效益，必须要从市场控制力、企业效益、发展质量出发，做细致的整合优化工作，让重组后的各种资源发挥最大效能。正如联合收割机可以边收割边脱粒，还能把秸秆直接埋入地下一样，企业也要边整合边优化，系统地、连续地把这项工作做到极致。有管理才叫企业，不进行整合优化的产业只相当于一大堆工厂，不进行整合优化的企业只相当于一大群人。

"新常态"下，过剩行业仍大有可为，关键取决于我们怎么做、怎么想，寻求一个怎样的活法。实践证明，整合优化是过剩行业和企业走出困局的有效方法。通过践行这一模式，中国建材集团迅速成长壮大。我

在国药集团做董事长时，这套模式也应用得很成功。有位哈佛大学学者把整合优化的成长方式命名为“Growth in China”，即“中国式成长”。这一模式，或许可以复制到其他过剩行业。

——节选自2015年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

企业要有复原力

复原力原来是个心理学概念，指的是人在面对压力时，正视现实、积极应对、走出困难的特质或能力。在困难面前，为什么有的人崩溃了，有的人却挺了过来？原因就在于有没有复原力。企业也要有这种能力，能积极正面地看问题，善于发现和把握机遇，寻找有效的应对策略，快速解决困难，实现自我修复。

中国建材集团是一家有复原力的企业，过去这些年来经历的顺境少、逆境多，我们一路攻坚克难、改革创新，从一家草根央企迅速跻身世界500强企业之列。“新常态”下，外有经济下行、行业转型的倒逼，内有做强做优、深化改革的迫切需要，在这样一个历史交汇口，我们如何做出选择？答案仍在于复原力。

经过对形势的认真分析，我们认为，“新常态”下，机遇与挑战并存。一方面，我们的确面临很多困难，随着需求不足、产能过剩、价格下行等矛盾加剧，企业经营的困难程度有增无减。另一方面，我国经济发展潜力大、韧性强、回旋余地大，新动力正在强化，新业态不断出现，前景仍是光明的。从建材行业来讲，“新常态”下有三个“不会改变”。一是刚性需求不会改变，即我国基础设施建设、农村城镇化、水利建设等带来的巨大市场需求不会改变。“四大板块”和“三大战略”的叠

加效应持续显现。二是产业结构调整、淘汰落后、限制新增产能的政策不会改变。供给侧结构性改革为行业“十三五”顺利转型提供了黄金机遇。三是企业靠联合重组快速成长、开发战略性新兴产业的成长方式不会改变。这些都给企业的发展创造了有利条件。

复原力源于我们敢打硬仗、善于攻坚的必胜信心，更源于我们积极谋划、应对困难的具体措施。“新常态”下，中国建材集团的发展思路是：按照中央提出的创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念，围绕“做强做优、世界一流”的目标，以“提质增效、转型升级”为中心，以“效益优先、效率优先”为原则，坚持“四抓四控、四增四减”“早、细、精、实”“稳价、降本、收款、压库、调整”的经营管理方针，实现稳中求进。

其中，“提质增效、转型升级”和“效益优先、效率优先”是从做大做强向做强做优转变的总体思路和目标方向。在具体实施方面，“四抓四控、四增四减”是工作重点，指的是抓改革、抓创新、抓市场、抓管理，控开支、控负债、控成本、控风险，增销量、增品种、增价格、增效益，减层级、减机构、减冗员、减公车。“早、细、精、实”是工作原则，指的是工作要早入手、早谋划，细化目标、细化措施，精益生产、精细管理，强化落实、注重实效。“稳价、降本、收款、压库、调整”是经营任务，指的是稳定产品价格、降低成本费用、严控应收账款风险、降低库存和资金占用、做好结构调整和组织优化。经过多年的快速成长，中国建材集团已具备相当的体量规模，下一步要在“提质增效、转型升级”上扎扎实实下功夫，平和进取，行稳致远。

在复杂严峻的市场环境下，中国建材集团多年来练就了一批能征善战的指挥员、一批品质坚毅的管理者、一批身怀绝技的骨干员工。这支具备坚强的意志力、超强的战斗力和牢固的凝聚力的优秀团队，是集团屡屡绝地反击、化险为夷的力量之源。“新常态”下，我们要做好打持久战的准备，敢于经历痛苦的磨难，适当提高换挡减速的忍耐力，先筑

底、后回升，保持昂扬的精神状态，努力做好各项工作。

——节选自2016年1月18日在中国建材集团2016年工作年会上的讲话

怎样提质增效、转型升级

“新常态”下，“提质增效、转型升级”是必由之路、突围之路，更是机遇之路。中国建材集团把提高发展质量和效益作为出发点和落脚点，赋予“提质增效、转型升级”丰富的内涵。

提质是指提高企业的发展质量。一是提高企业运行质量。做好减法，加快处置“僵尸企业”，缩减不必要的层级和机构，实现“瘦身”，轻装上阵。二是提高资本运行质量。积极拓展、稳妥创新融资模式，合理确定融资规模和结构，提高投资决策的科学性和投资效率。三是提高产业运行质量。构筑产业升级的“三条曲线”，不断培养新的增长点：大力推进水泥、玻璃等传统产业的联合重组、节能减排和结构调整；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业；运用互联网、制造业服务化等新的技术手段和商业模式，对现有产品和业务进行升级改造。四是提高技术、服务和产品质量。传统产业要插上高技术的“翅膀”，新兴产业要加速生成新的竞争优势。

增效是指千方百计增加效益。一是维护市场健康化，稳价保价增效。紧抓政策机遇，推动行业去产能，开展产能互换、错峰生产、资本融合等各类竞合模式。二是加强精细管理，降低成本增效。用好独具特色的管理手段，强化专注、严谨、务实的管理风格，提高管理集约化和精细化水平。三是利用新产品、新技术、新商业模式增效。加快实施创新驱动发展战略，夯实技术孵化、试验、应用的开放性创新平台，推进

大众创新与企业创新、持续性创新与颠覆性创新、原始创新与模仿式创新、引进消化吸收再创新与集成创新、“互联网+”与“+互联网”、技术创新与商业模式创新的有机结合。四是依靠“一带一路”开辟新市场增效。推动水泥、玻璃、新型建材等业务从以本土市场为主转向“一带一路”市场，提高海外占比。

转型是指推动公司形态的转型。一是集团从产业集团向投资运营公司转变。集团公司争取成为国有资本投资运营公司试点，通过证券交易、产权交易等资本市场，以市场公允价格实现国有资本形态转换，通过股权运作、价值管理、有序进退，促进国有资本合理流动，实现保值增值。二是子公司向上市公司转型，从重视收入、利润向同时重视市值转型。以拥有8~10家专业化上市公司为目标，提高集团资产证券化比例。三是从单一的建材业务向综合材料业务转型，进一步培养业务组合力，提高集团的综合实力和国际竞争力。四是从中国本土的世界500强企业向世界500强跨国公司转型，加快全球化战略的实施。

升级是指推动业务结构的“四化”。一是高端化。加大技术创新力度，创新优化产品结构，延伸产业链和价值链。二是智能化。深化工业化与信息化“两化融合”，推进制造智能化、贸易电商化、科研云平台化，努力在一些关键领域抢占先机、取得突破。三是绿色化。围绕“绿色、循环、低碳”的目标，在原材料选用、生产过程和产品应用等方面加强节能环保，自觉减少污染物排放，提升资源循环利用能力，积极引领行业节能限产、自律减排。四是服务化。秉承服务客户与社会的理念，做好生产服务和技术服务，将科技和商业创新的价值注入产业链的各个环节。

——节选自2015年12月16日在中国建材集团月度会上的讲话

再造企业竞争新优势

2014年4月，中国之声特约观察员团队走进中国建材集团，就国企改革、发展混合所有制进行调研采访。采访临近结束时，有位专家突然问了我这样一个问题：“宋总，您终有一天会退休，退休以后您对中国建材集团和国药集团有什么建议？”

我想了想说，对建材也好，国药也好，我的建议都是企业要不停地寻求优势，不停地创造优势。过去我们通过联合重组、搞混合所有制创造了规模优势，通过持续创新获得了技术优势，通过践行先进工法获得了管理优势，通过深化改革获得了机制优势，但这些还远远不够。做企业的过程是一个不断创造优势的过程，做企业的人每天都要问自己：我们的优势是什么？我怎么能够强过别人？企业基业长青的道理就是不断地寻求优势，追求卓越，一个没有优势的企业终将消亡。这些就是我的忠告。

我为什么要提这些忠告呢？因为在市场经济中，企业之间的竞争就是优势竞争，企业靠优势生存和发展，谁的优势突出，谁就能立于不败之地。企业的任何努力，归根结底都是为了赢得优势，即不同于竞争对手、能在竞争中制胜的独特资源或能力。以中国建材集团为例，过去10年我们一路重组而来，取得的最大优势就是规模优势，但今后想重现过去那样的重组速度，实现收入和利润的百倍增长，是不现实的。尤其是当前结构调整的阵痛期、增长速度的换挡期和前期刺激政策的消化期“三期”叠加，给企业发展带来了巨大的挑战。面对外部环境的深刻变革，我们不能仅靠一种优势发展，而要以规模、技术、管理、机制的“组合优势”，实现企业竞争优势的再造。

规模优势是基础优势，它最大的好处就是使企业具备了“集团军”的协同作战能力，能够掌握市场的主导权，扩大品牌的知名度，提高企业的整体效益。技术优势是发展引擎。只有不断提高技术水平，才能凡事

比别人高一招、先一步。管理优势是稳定器。越是经济形势趋紧、市场竞争激烈，企业越是要苦练内功、强基固本。机制优势是源头活水。改革如逆水行舟，一篙松劲就会退千寻。今天我们要加快发展，就必须走更加市场化的道路，引入更加市场化的机制。

做企业的过程就是一个不断发现优势、创造优势、扩大优势的过程。优势的形成是个长期过程，而所谓的优势又往往是暂时的、转瞬即逝的。持续打造竞争新优势，需要企业持续不断地创新，需要企业家前赴后继地努力付出。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的讲课

---

1. “四大板块”和“三大战略”是指推进西部开发、东北振兴、中部崛起、东部率先的四大板块发展，以及实施“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略。

大企业战略应是国策

锻造有国际竞争力的一流企业

诺贝尔奖获得者、美国经济学家保罗·萨缪尔森在《经济学》里曾引用美国总统约翰·卡尔文·柯立芝的话，“The business of America is business”，意思是“美国的事业是企业”。在我看来，中国的事业也是企业。

中国改革开放的30年，就是企业快速成长的30年。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，一大批优秀的本土企业脱颖而出，尤其是其中的大企业，它们对中国经济总量的贡献度不断提高，全球影响力日益提升。在《财富》杂志世界500强企业的榜单中，中国企业已超过100家。种种迹象表明，中国已进入大企业时代，进入大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。

企业是国家的经济命脉，是社会的财富源泉，是国民就业的主要渠道。过去30多年来，快速发展的中国经济为企业成长提供了沃土，而企业的不断涌现与发展壮大，不仅支持了国家的经济建设，带来了社会经济的繁荣，也带给了人们富足与财富。举个最直观的例子，无论在哪座现代城市，那些高耸入云、令人惊叹的地标性建筑无不是由企业投资和建设的。

企业是技术创新的主体，是推动人类进步的重要力量。比如通讯领域的通用公司贝尔实验室，汽车领域的福特汽车公司，计算机领域的IBM（国际商业机器公司）、英特尔、微软公司等。正是由于这些大企业在技术领域的创新和领军作用，开创了工业化的新时代，也创造了世

界范围内的现代物质文明。

从更高层面来看，企业的整体实力代表着所在国家的经济实力。国与国之间的竞争，究其根源是企业之间的竞争。就拿日本和韩国来说，一提到它们，大家马上就会想到丰田、三菱或三星、现代等知名企业，没有这些企业，很难想象这两个国家会是什么样。记得十几年前国家计委组团去韩国学习，韩国政府部门的人员介绍，韩国实施的是大企业战略，资金和税收政策都向大企业倾斜，也支持大企业参与国际竞争，所以韩国才有了一批世界知名企业。中国也是一样，如果没有众多的世界500强企业，没有正在蓬勃发展的大企业，中国经济又会是什么样的呢？我主张，大企业战略应成为我们的国家战略。

企业是国之重器，国之根本。企业强则国家强，企业兴则国家兴。反之，企业弱则国家弱，企业衰则国家衰。中国要从世界经济大国变成世界经济强国，道路只有一条，就是培育和锻造更多具有国际竞争力的一流企业，以企业的崛起、实业的振兴扩大中国在世界范围内的影响力，使中华民族真正屹立于世界民族之林。

——节选自2015年2月7日在哈佛校友读书会上的演讲

企业要做大做强做优

2009年刚到国药集团任董事长时，我发表了任职演讲，核心是“企业的逻辑是成长的逻辑”。当时国药集团规模偏小，因而我认为企业首先要把规模做大，转动资本运营和联合重组两个“轮子”。为什么先做大规模呢？因为企业成长有其内在的逻辑。

企业就像一棵树，不同的阶段会经历不同的成长，也会有不同的需求：先生根，需要肥沃的土壤；再长高，需要更多的阳光和雨露；再长粗，需要具备抵抗风雨的能力；最终枝繁叶茂、硕果累累，长成参天大树。企业何尝不是如此？一般也会先经过快速成长期，之后进入稳定期与成熟期，最后成为百年老店。企业成长的逻辑就是由小到大、由弱到强、由强到优。

企业的发展是分阶段的。成长期最重要的事就是迅速做大，这符合市场经济和现代工业的最基本规律。有了规模才可能有更好的效益，就好比要增产一万斤粮食，种100亩地比10亩地更容易实现这个目标。所以，央企最初的目标是做大，不进入行业前三名就会被淘汰。但做大是基础，不是最终目的，做企业不能“贪大”，否则一味追求规模，很容易走上盲目扩张之路。前几年，中国企业有过一轮疯狂的“跑马圈地”运动，不少巨无霸企业最终轰然倒下。因此，在做大之后，企业进一步成长的目标就是做强，即提高核心竞争力。

做大做强是企业发展的必由之路。如果没有规模和实力，企业在行业里就不会有话语权和影响力，不可能去影响别人，更谈不上拥有综合竞争力。不过，企业只做大做强还不行，还要重视业绩和利润。2010年，在部署“十二五”发展规划时，国资委提出“做强做优”的目标，即自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强，经营业绩优、公司治理优、布局结构优、社会形象优。从做大到做强，再到做强做优，这并非文字游戏，而是与国家经济发展的阶段、企业成长的规律、国际竞争的要求相吻合的。这其中既有继承关系，也有发展关系，是一个连续成长的过程与逻辑。没有之前的做大，就没有后来的做强；没有做强的基础，就不可能提出做强做优。就像邓小平讲的“台阶式”思路：发展要争取隔几年有一个飞跃、上一个台阶，到一个台阶后发现问题要及时调整，夯实基础再前进。

2014年中央经济工作会议指出，“要坚定不移把国企做强做优做

大，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”。把“做大”放在“做强做优”之后，不是说做大不重要，而是更强调竞争力和质量效益，这也是“新常态”下企业转变发展方式、实现转型升级的必然要求。企业如不能做强做优，宁可不要做大，大而不强、大而不优是很危险的。

做大、做强、做优都重要，关键要看企业处在什么发展阶段。企业成长应是一个自然的过程，是协调均衡的有机成长。成长是企业的根本，任何战略的制定和调整都取决于企业的成长需求，最终目标也都是为了实现企业的成长。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

大企业的五大使命

在企业做大、做强、做优的过程中，我们对企业使命的认识也越来越清晰。归纳起来，大企业有5个鲜明、不可推卸的使命。

第一，大企业是国民经济发展的支柱。从全球平均水平来看，一个国家的世界500强企业占该国GDP总量的比例为35%~45%。是否有一定规模的大企业，是衡量一个国家竞争实力的关键指标之一。德国西门子与美国通用电气、日本的小松机械与美国的卡特彼勒、法国施奈德与瑞士ABB、美国苹果与日本丰田，无一例外地体现出代表国家竞争力的大企业的角逐。

第二，大企业是技术创新的主要平台。相对于美国成熟的风险资本市场和多元化人才市场，中国的创新重担在相当长的历史时期内将主要

由大企业担负，因为大企业能为创新持续投入规模资金、为新技术孵化和试验提供平台。即使在创新和创业资本丰裕的美国，许多大企业也都是通过持续并购中小型创新企业以及自身平台的完善和推广，实现重大的技术和产品创新。比如，谷歌公司花了5 000万美元收购的安卓操作系统，成为全球占有率第一的智能手机操作平台。国家的重大创新应当以大企业为主体，中小科技企业为大企业提供技术支持或外部协助，在优势互补中建立中国独特的创新平台。

第三，大企业是带动中小企业发展的引擎。一个大型制造企业，在物流、后勤、小配件供应、远程客户服务等方面，都带动着一大批中小企业乃至微型企业的生存和发展。例如，一个汽车制造商至少需要260家左右的各类配套和外协企业，一个民用飞机制造商则需要上千家外协、外供企业的配合。美国苹果公司的智能产品iPhone手机和iPad平板电脑的成功，正是依赖于“应用商店”调动数万个小公司为其提供应用程序，承担每年数亿次的客户端下载任务。

第四，大企业是“走出去”的主要力量。大企业可以联手中小企业，共同参与国际市场和资源配置。小企业在开拓市场方面具有灵活性优势，但面对复杂的国际市场，小企业的劣势很难靠自身解决。比如，进入发达、成熟的欧美市场后，法律、财务、销售渠道控制、人工成本等高额费用让小企业难以承受；进入不规范和欠发达的地区后，像部分非洲国家和南美国家，运营风险控制、外交和政府资源的支持等成为中小企业的软肋。因此，中小企业可利用其灵活性为大企业打前站；大企业可带动中小企业参与国际竞争。

第五，大企业是社会责任的主要承担者。中国大企业的特点，决定了它必须承担的社会责任。不管是在税收、就业、节能减排、环保治理，还是在突发性灾难的处理和救急中，中国大企业都是主要力量。

大企业是国家经济的脊梁，是参与国际竞争的主体，是带领中小企业发展的火车头。从产业的联合重组、优化结构，到重大技术的创新和

推广，再到战略性新产业的形成，大企业都承担着领军者的使命。

——节选自2011年10月《财富》杂志《大企业的使命》一文

大河有水小河满，大河无水小河干

多年来，一些人习惯于把大企业和小企业对立起来，忽而全力支持大企业战略，忽而重点扶持中小企业的发展。殊不知，大企业和小企业同处于不可分割的市场整体系统中，两者不可能泾渭分明，各走各路。

大企业与中小企业就好比大河与小河，大河有水小河满，大河无水小河干。大企业的强大是小企业生存和发展的保证；小企业生存得好，大企业才能有良好的服务和外包并最终获得丰厚利润和健康发展。对银行来说，它更希望把资金贷给大企业以减少风险，大企业又会把一部分订单和资金交给中小企业，这是更合乎逻辑的资金流向。在现实中我们发现了一个规律：当小企业遇到问题时，经常是因为大企业遇到了困难，导致小企业失去了订单。

关于大企业与小企业的关系，很多例子可以说明问题。比如，韩国三星的销售收入占韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业的发展。曾经制造了世界车坛神话的大宇集团，一度解决了韩国10%的就业问题。虽然它后来因资不抵债破产，但当初服务于它的中小企业却迅速被世界其他汽车巨头看中。再比如，中国建材集团的销售收入超过2 000亿元，这么大的规模，不是我们独自做出来的，而是靠许多中小企业承接外包业务做出来的。在供应、运输、服务等方面，我们都要依靠这些中小企业。在大小企业共同发展方面，日本和中国台湾有过深刻的教训。日本经济泡沫破灭以后，大企业外流，产业空心化，中小企业可

以用“哀鸿遍野”来形容。中国台湾实行加工基地方针，大力发展加工型中小企业。但我前几年去参观台中工业区时发现，由于没有大企业的带动，工业区呈现出一派凋零的景象。这些都应引起我们的深思。

大企业与小企业是带动与被带动的关系，是相互协作的关系，是产业链上互相帮助的关系。实际上，现代市场经济应倡导分工，各自把各自的事情做好，不要总抄别人的后路，让大家都没有安全感。所以，对于企业做全产业链，我是持保留态度的。现代市场是个相互服务的市场，谁也不能大包大揽，谁也不能不让别人挣钱，任何企业在产业链中只能占据一部分。比如，北新建材的石膏板业务全球第一，但其销售额是靠上千家遍布全国的经销商实现的。从一开始，我就制定了“让利经销”的制度，而且20多年来始终坚持，才有了今天的成绩。

任何一个有使命感的大企业都应正确认识发展小企业的重大意义。尤其在当前的经济转型期，大企业面临严峻的挑战，小企业的生存也更加艰难。因此，我们非但不能把两者对立起来，反而应该提倡国家支持大企业，大企业支持小企业。大企业要留一部分市场给小企业，自己则要在战略上集中精力，凸显自身的强项和不可替代的价值创造功能。比如，在原料供应、公共服务、系统集成等影响面广、拉动力深的领域，打造和小企业互利共赢的牢固的产业链；在产业链上，专心做强核心业务，逐渐从中低端退出并向高端延伸，在上下游做集成商；在结构调整中，充分照顾小企业的利益，将其纳入大企业的市场体系，共同发展。

——节选自2014年3月22日在中国建材集团高科技人才培训班的讲课

中国大企业的特色成长道路

企业大不一定强，但小一定不强。大企业战略的核心有两点：一是目标，提高中国企业的国际竞争力，进而推动中国经济的崛起和发展；二是途径，通过资源整合、国民共进的方式迅速形成大企业，走一条有中国特色的大企业成长道路。

中国的大企业要怎样建成？还得靠联合重组，靠资源整合。像在建材行业里，丹麦的史密斯公司有130多年的历史，100多年前就在唐山建了启新水泥厂的回转窑，启新由此成为中国第一家出口水泥的工厂。与发达国家的百年企业相比，中国企业尚处在起步阶段，等着小企业一家一户地发展起来再到市场上竞争，就会失去先机。中国建材集团和国药集团之所以用联合重组的方式做大做强，也跟规模经济有关。在国际竞争中，如果我们连“大”这个实现规模效益的基础都没有，连“望其项背”的资格都没有，又何谈与跨国公司对标，甚至赶超呢？

不同国家有不同的发展沿革，经历了不同的大企业成长和培养的过程，中国大企业的崛起形成了央企占主导的特点。央企能够成为大企业先锋，究其原因，一是具备跨区域经营的优势，多数央企是由过去的工业部、工业局转化而来的，企业领导者往往对行业的全国布局和资源情况很了解，能通盘考虑战略问题，这是很重要的思想基础。二是在我国体制机制改革进程中，过去部委直属的科研院所和外贸窗口公司基本都留在了央企，这些是非常宝贵的资源。三是在高度市场化的进程中，央企的活力和竞争力不断增强，越来越多地承担着经济责任、政治责任、社会责任。由此可见，在中国的经济结构中，央企在科技研发、国际化能力、工业化基础、管理实力等方面确实有独特优势，这些恰恰是打造具有国际竞争力的大企业的重要因素。

有人问，西方领军企业大多是优胜劣汰形成的，相比之下，如何看待中国央企的领军地位？其实，市场竞争并非越自由越好，西方所谓的自由市场国家，其竞争也是有序的。在国际金融危机里，西方国家的主流意识是用实用主义代替市场原则，用贸易保护主义代替全球化。美国

政府为什么要救通用汽车？为什么雷曼兄弟公司破产了不让中国的银行去收购？尽管我们不能用金融危机的理由去否定市场化和全球化的理论，但国际竞争是客观的，国家之间的竞争是通过大企业进行的。这也教育了一些完全崇拜西方自由经济的人，我们要有鉴别地学习西方市场经济，要结合自身实际，不能全盘照搬。

央企的领军地位是历史形成的，这是特色，也是现实，我们应坚定支持我国大企业的发展，支持央企在大企业进程中的成长。央企目前有能力、有责任做大企业集群的骨干力量，把我国的企业组织起来参与国际竞争。这是央企义不容辞的责任，是对国家和民族的责任。把央企发展起来，通过市场化改革来提升其活力、做强做优，实现中国大企业的形成和崛起，这是大的战略。其实，民企愿意进入国企，并不是看中国企所谓的垄断地位，而是因为国企遵循了做大规模的市场规律。我国有央企、地方国企、民企，央企进一步公众化、市场化，和民企高度合作，这是形成大企业的捷径。

在我国社会主义市场经济体系中，大企业和中小企业、国企和民企是一个有机体，在国际舞台上，它们是一个团队、一个集体，它们共同的名字是“中国企业”，代表着中国的国际竞争力。我们今天不能再狭隘地看问题，应该在中国经济崛起和中华民族复兴这样一个大的环境、大的国家战略里，看待我国的各种经济成分和各种所有制的企业发展。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

大企业合并是大势所趋

2016年，在国资委的推动下，中国建材集团和中国中材集团的合并

拉开了序幕。两家企业同为建材央企，此次强强联合，是中国建材行业打造世界一流跨国公司的重大事件，对推动我国建材产业供给侧改革、加快企业转型升级步伐、参与装备“走出去”和国际产能合作必将产生深远影响。此次合并是这一轮央企重组的案例之一，此前一年，南车和北车、中远和中海、五矿和中冶、招商局和中外运长航等央企两两重组，均取得了良好效果。

自2003年国资委成立以来，央企通过兼并退出、新设合并、破产撤销等方式，已由最初的196家减至现在的100余家，这个数字还会继续减少。企业的重组，往往出于国家战略需要、产业结构调整、产业链整合、避免同质化竞争等原因。而这一轮央企重组，发生在全球竞争升级、中国经济“新常态”、“一带一路”战略实施、企业迈向高端化的大背景之下，可以说，重组更多是从国际竞争的角度来考虑，而不是从国内市场出发的。这是大企业强强联合的内在逻辑。

考虑国际竞争，必须解决两个问题。第一个问题是中国企业的实力问题。与全球众多世界级企业相比，中国的大企业在国际竞争力、创新能力、赢利能力等方面，还存在一定差距。因此，我们应虚心向国外的优秀公司学习，但也没必要妄自菲薄，而要放平心态、保持自信、立足自身、埋头苦干，一步步实现赶超。大企业合并就是提高企业全球竞争力的有效方式。第二个问题是恶性竞争问题。在“走出去”时，有些中国企业把在国内盲目杀价、恶性竞争的文化也“搬到”了国外，甚至赔本卖设备、搞基建，这是不应该的。整合能有效避免这类问题，加强企业间的合力。

从当年的央企拆分到如今的央企合并，很多人质疑合并是否会造成垄断。我想，关键是看当时经济的主要矛盾是什么。经济上升的时候，监管部门如果觉得央企的存在影响了市场竞争，就会拆分它；经济下行时，允许央企合并，是为了增强企业实力。因此，我们应灵活看待这个问题，市场竞争理论也要与时俱进，能解决现实中的问题才是正确的理

论。比如，我们现在的主要矛盾是过剩，企业合并后能增强国际竞争力，在国内也可增加集中度，稳定市场，减少企业倒闭，避免员工失业，这是企业自救的措施。这些年来，美国和欧盟也都是支持大企业合并的。

可以预见，在国家政策的支持和鼓励下，大企业重组将加速推进，会有越来越多的大企业参与到国际竞争中。对大企业来说，合并重组要服务于国家战略，遵循市场规律，以市场化和效益最大化为原则，确保稳定运营，提高赢利能力，真正发挥战略协同作用。

——节选自2016年3月15日《中国建材报》采访

让世界成为中国的工厂

做好本土市场是国际化的基础

进入21世纪以来，经济全球化步伐加快，国际产业分工向水平方向发展，世界范围内的生产体系逐步形成，企业进入更广阔的全球市场。事实上，今天已不存在“国内市场”和“国际市场”之分，世界上只有一个市场，那就是一体化的全球市场，国内市场只是其中的一部分。托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中讲到，有10台推土机把世界推平了，把国界推没了。虽然这个看法有些绝对，但从市场角度看，市场的疆界确实正在慢慢消失，试图用简单的壁垒来阻止别人进入是不现实的。全球化进程势不可当，融入全球市场已成为中国企业不可回避的重大课题。

企业的国际化是资源获取的国际化、运营能力的国际化。许多企业都把国际化当成学习先进技术和管理经验的最佳途径，通过“走出去”，迅速获取技术及其他资源，以期摆脱价值链低端的制造者角色，提高国际竞争力。国际化不能简单地与出口画等号，像出口多少鞋、服装、打火机，那只是国际化的一个小画面。我们要理解并遵守国际商业运行规则，做好产品、技术、装备的出口，循序渐进地开展海外投资、海外并购及海外建厂，利用国际资源，掌握核心技术，扩大市场份额，拓宽品牌渠道，不断提高国际化运营水平。

国际化战略是中国企业发展到一定程度的必然选择，但前提是先把本土市场做好，把根基打牢。其原因在于：第一，中国有巨大的发展空间，为企业成长提供了良好的环境和机遇；第二，这是对企业发展的要

求，做大做强是企业成长的必然规律；第三，这是企业国际化，参与全球竞争与资源配置的必要基础。

当前，新一轮全球并购浪潮越推越高，被并购企业并不都是传统意义上的困难企业，签约双方大都拥有良好的经营状态，把打造全球领袖企业作为远期目标。在这场并购大潮中，作为新兴市场的中国，成为很多跨国公司加速抢滩的对象。不让这些国际巨头进入中国市场是不可能的，这不符合WTO原则和企业竞争原则。中国企业该怎么应对？只有努力提高自身素质，把自己做好、组织好，市场选择到位，效益提上去，先在国内做大做强，才是中国企业最合理的选择。如果我们的企业规模小、成本高、技术落后、管理不到位，必然会被兼并或淘汰出局。

做好本土市场对于建材行业尤为重要。中国是一个建筑潜力巨大的国家，基础设施建设、农村城镇化、城市改造都需要大量建材。爱尔兰老城堡（CRH）、德国海德堡、法国拉法基、意大利水泥等跨国公司纷纷来中国开拓市场，跟我们分一杯羹。如果我们放着自己的市场不做，反而跑到别人都不爱去的某些政治动荡的海外区域建工厂，那会冒很大的风险。建材产业发展的主战场在哪里呢？就在国内。只有牢牢扎根国内市场，我们才能发展。只有加快本土企业间的重组，形成有一定规模和实力的大企业，推动行业整合和结构调整，我们才有能力与跨国公司抗衡。

实践证明，企业要在全球化浪潮中立于不败之地，必须从自身做起，从本土市场做起，不断提高自身素质、提升发展质量，不断增强竞争实力、增强抵御风险的能力，这是国际化成功的保证。

——节选自2008年6月6日在2008年首都企业家（常州）论坛上的讲话

国际化路线的“三级跳”

2011年4月，国资委首次召开中央企业“走出去”工作会议，紧接着我就随中国企业家代表团赴印尼访问。在此期间我对中国建材集团“走出去”战略进行了梳理和思考，有了一些新想法。我们过去的国际化路线是，从重视产品出口转向成套装备和成套技术出口，做海外EPC（工程总承包），进而在海外设厂。今后我们要向资源和产业投资进一步转型，实现产品出口——EPC——海外投资的“三级跳”。

建材是资源与能源高度依赖型行业，中国的资源和能源相对紧张，所以要增加高技术含量、高质量、高附加值的精品出口，尽可能减少高耗能、高运费的产品出口。相比之下，以核心技术为突破口，以成套装备为载体，进行成套技术与装备出口，不仅解决了以往单纯出图纸容易造成的技术流失问题，保护了自主知识产权，同时实现了经济效益的大幅提高。为此，中国建材集团转变发展思路，实现了从以建材产品出口为主向以建材成套技术装备出口为主，并大规模承担国外工程项目总承包业务的转变。在这个过程中，我们提出“精”“快”“稳”三大原则，即优化建材产品出口结构，力求“精”；加大成套技术和装备的出口力度，力求“快”；坚持安全与效益并重，积极探索在能源资源丰实、政治稳定的地区与当地企业合作建厂，力求“稳”。按照这三大原则，我们不仅培育了玻纤、新型板材等一批出口超千万美元的核心业务，水泥、玻璃、新型建材等工程总承包、成套装备和技术出口业务也实现了快速增长。

在抓好产品出口、成套装备和成套技术出口、工程总承包的同时，我们下一步的“走出去”战略还要向重视资源和产业投资转型。具体来说，在进出口贸易方面，加快木材、煤炭、铁矿等资源类产品的进口，创新贸易方式，完善贸易网络，建立有区域影响力的海外物流中心和分销中心；在出口技术与装备的同时，将国际业务向技术改造延伸、向生产管理延伸、向投资延伸；积极开发海外资源，在一些重要资源和产业领域，积极探索投资机会，成熟一个投资一个，投资一个做好一个，做

到稳扎稳打、步步为营。

“走出去”的过程不会一帆风顺，我们会面临政治、法律、管理、市场等各种风险，同时还需要国际化人才，需要战略管理、公司治理、文化驾驭等方面的能力。我们要一道一道地过关，既要“走出去”，又要走得稳、走得好。

——节选自2011年5月13日在中国建材股份有限公司2011年第五次总裁办公会上的讲话

从出口导向到投资导向

多年来，受益于国际化进程和加入世界贸易组织，中国一跃成为全球第二大经济体，同时也把自己改造成出口导向型国家。依靠原材料和销售市场“两头在外”的经营模式，我们创造了高进出口额，也积累了很多外汇。但国际金融危机之后，世界经济进入深度转型调整期，全球竞争格局发生深刻变化，中国企业的国际化面临全新的挑战。

一方面，在经济复苏缓慢、失业率居高不下的压力下，欧美国家实行“再工业化”以重振经济，美国“页岩气革命”更是强劲地推动了制造业的回归，同时实行贸易保护主义，针对中国的贸易摩擦明显增多。另一方面，全球产业链发生重大变迁，中国正在失去“世界工厂”的角色。由于生产要素成本走高，中国在劳动密集型产业中的比较优势逐渐消失，一些生活制品类加工产业已迁移到东南亚、南亚等地区。过去，国外商店里卖的衣服大都是“MADE IN CHINA”（中国制造），而现在很多都变成了“MADE IN BANGLA”（孟加拉制造）、“MADE IN PHILIPPINE”（菲律宾制造）。可以说，今天中国正面临产业链高端向发达国家回流、产业链中低端向成本更低的国家转移的双重压力，单纯

的出口导向型战略已难以为继。

在全球经济艰难复苏的大背景下，我们的国际化战略何去何从？以往，我们习惯把GDP作为经济发展的衡量指标，却往往忽视了GNP（国民生产总值）。在日本，GNP数额长期高于GDP，尽管GDP每年仅增长1%~2%，但由于有大量的海外投资和收益，日本还是很富有的。中国也进入了从GDP向GNP跨越的时期。我们总讲重视两个市场、两种资源，其实就是这个道理。就企业来说，全球经济形势的复杂多变给“走出去”带来诸多困难和风险，但世界经济的低迷也为我们低成本投资并购获取海外先进技术、高端人才、品牌渠道提供了难得的机遇。过去，中国企业全球化经历了资金、技术、设备“引进来”和产品、技术、服务“走出去”两个阶段，今天我们已进入全球资源整合的第三阶段，即从以商品贸易为主进入资本、技术带动的全方位国际合作时代。

我们应转变思路，趋利避害，推动国际化经营向纵深发展。一是重视在全球战略资源方面的投资，为我国的长期经济发展打下基础；二是加大海外投资和并购力度，收购国外具有技术优势和品牌优势的高端产业，积极开拓发展中国家市场。过去我们是贸易人员打前站，而大多数产业人员并不熟悉海外市场；今天，产业人员也要“走出去”，自己上战场，把工厂建在海外。例如，中国建材集团在埃及投资建设了年产8万吨玻璃纤维池窑拉丝生产线，填补了整个中东、北非地区玻璃纤维制造业的空白，实现了“中国技术、中国管理、海外制造、海外销售”，效益非常好。

总之，面对全球竞争的新格局，我们既要积极“走出去”，又要创新“走出去”模式，提高全球资源整合能力。我们以前讲“中国是世界的工厂”，今后我们要讲“世界是中国的工厂”。

——节选自2014年12月10日“中国企业的全球化战略”高端对话

深耕“一带一路”大市场

历史经验证明，一个国家在由经济大国迈向经济强国的过程中，一个共性特征就是大规模“走出去”。美国、德国、日本和亚洲四小龙都曾经历这样的过程。对中国来说，经过30多年的改革开放，一方面，经济繁荣发展，外汇储备丰厚，改革开放的成功模式为世界各国所看好，尤其对发展中国家颇具吸引力。另一方面，随着经济增速降至中高速，一些产业出现过剩，我们比任何时候都更迫切地需要开辟新市场。因此，无论是从中国经济发展的规律来看，还是从对外开放的内外部需要来看，“一带一路”战略的实施都恰逢其时。这一战略是对全球国际合作与全球治理新模式的全新探索，具有划时代的意义。它不仅能带动“一带一路”沿线国家共同发展，也能为中国经济注入强大的动力，中西部改革开放、东部沿海城市转型升级、东北老工业基地振兴都将受益匪浅。

“一带一路”战略是企业的重大机遇。对于企业“走出去”，过去国家往往是对单个地区或单个项目给予支持，现在国家全方位地为企业鸣锣开道，这对企业来讲是千载难逢的好机会。大家常问，“新常态”下我们应该怎么办？在抓好国内市场的同时，如能迈向更大的国际市场，我们就会有更广阔的转型平台，为企业提质、增效、升级赢得更多时间和空间。

过去这些年，中国企业实现了快速发展，为今天的大规模出海奠定了坚实基础。不过我们也应该看到，“走出去”还存在着企业分散、缺乏协同、对品牌和标准不够重视、难以融入当地社会等不足，也遭受过一些风险和损失。我们要总结经验和教训，强化风险管理，扬长避短，在“走出去”的过程中注意以下几点。

一是突出国际产能合作。结合“一带一路”沿线国家的需求，带着优

势产业和高效产能“走出去”，以先进的装备、技术、管理经验，支持和帮助相关国家和地区发展，在发展中共同获益。国际产能合作应是高质量、高效益的合作，不是简单地做EPC，也不是简单地卖设备、卖技术，而要在海外投资建厂，通过全资、控股、参股、租赁等方式进行全方位投资。

二是加强战略研究，做好整体规划。中国企业“走出去”，过去常常是一家一户地单干，打一枪换一个地方，没有很好地延伸服务；再加上一窝蜂地扎堆、杀价竞争，导致市场越做越窄，效益也不好。事实证明，单打独斗只会是“拉长工”，赚不到大钱。企业间应加强沟通，发挥合力，摆脱过去“干活不挣钱、出力不讨好”的窘境。

三是联合第三方共同开发市场。中国企业“走出去”应与跨国公司合作，把我们的中高端装备与发达国家的高端技术结合起来，联合开发第三方市场。例如，中国建材集团与三菱公司合作，在越南、土耳其、阿塞拜疆等国家建了很多水泥厂。此外，我们还与法国施耐德公司签署了战略合作框架协议，未来双方将在非洲、南美、东南亚等第三方市场就光伏、水泥、玻璃等约20个项目展开密切合作。

四是突出互利共赢。“走出去”不仅是资金问题、技术问题、装备问题，更是态度问题、文化问题。我们要注重对当地法律和文化的研究，热心环保和公益事业，积极融入当地产业链，推动当地经济和社会发展，照顾当地居民的感受，树立友好和谐、负责任的海外形象。

五是重视“中国品牌”建设，推动“中国标准”走出去。“走出去”要把质量放在第一位，突出中国品牌、中国技术，突出一流品质、一流信誉，加快实现中国标准与国际标准接轨。

“一带一路”开启了中国企业“走出去”的大国时代。我们要紧抓机遇，深耕市场，真正融入全球经济，努力打造中国企业的“国家名片”。

——节选自2015年11月13日在“‘一带一路’（香港）高峰论坛暨中国证券金紫荆奖颁奖典礼”的演讲

“走出去”要谋好篇、布好局

凡事预则立，不预则废。在“一带一路”战略里，中国企业“走出去”应做好统一组织，进行系统周密的规划布局，解决好优势是什么、钱从哪儿来、怎么走、去哪儿这4个问题。

我们的优势是什么？过去这些年，中国企业从生活用品出口到生产用品出口，从单纯卖产品到海外投资、海外建工厂、管理工厂，实现了历史性的转变。这充分说明我们的“走出去”已从中低端迈向中高端。当前，“走出去”主要涉及技术和装备出口、海外直接投资两个层面，但不管是哪个层面，都要在国际分工里充分考虑自己的比较优势。中国企业的比较优势就在于中高端制造业，像基础原材料领域的成套技术和大型装备都是世界一流水平，大量出口欧美国家。我们要立足中高端，突出自身优势，把项目做精做细。我们过去在海外做EPC有点儿像“狗熊掰玉米”，建完了、教会了就走人，没有扎下根来。今后我们要充分利用国家政策，与兄弟企业深化合作，运用互联网、信息化、智能化等技术，集合投资、管理、后续服务等产业链，开启装备“走出去”的新时代。

钱从哪儿来？我们要改变单纯依赖贷款的传统做法，突出产融结合，与亚投行、丝路基金、中投、国新等国内主权基金以及地方银行、民营资本开展合作，采用设立基金、合作投资、融资租赁、买方信贷等多种方式，以股权投资带动工程承包、装备出口、运营管理和备品备件等后续服务。我希望采用类似中国国新控股那样的产融结合模式，企业

出资10%，国家外汇出资90%。一边是国家想投资，一边是企业有好项目而且会经营管理，这种模式实现了双赢。

怎么走？纵向联合，横向协作。纵向联合，就是把外贸公司、工程公司、大型装备企业和制造企业等产业链上下游纵向联合起来。横向协作，就是与国内大型集团加强合作，合理布局，有序地抱团出海。同时，建议政府起到指导与协调的作用。发改委、商务部、外交部等部委制定规矩，安排布局，利用金融手段对企业加以指引，最终形成产业链纵向联合、企业间横向协作、政府引导推动的全新格局。

去哪儿？可以分为三个层次：在发展中国家，可以复制“引进外资购买技术装备，抓基础建设，大规模推动工业化、城镇化和制造业发展”这套中国经济模式，加快推进装备“走出去”和国际产能合作。在中等发达国家，利用中国技术和成套装备的优势性价比，寻求更多的合作空间。在发达国家，通过收购高科技企业填补我们的技术短板，通过深度介入基础建设投资获得稳定收益。中国建材集团已在哈萨克斯坦、埃塞俄比亚、蒙古等国家建设了上百条水泥和玻璃生产线，也正在俄罗斯、印度等国谋划并购项目。

“走出去”是一整盘棋，需要谋好篇、布好局，明确打法和规则，探求新的商业模式，让企业有组织、有重点地走出去，而不是单枪匹马、漫无目的地去海外冲杀，否则只会得不偿失。

——节选自2015年第5期《中国建材》杂志《“一带一路”战略是我国企业的重大机遇》一文

建设合作共赢的经商文化

中国自古以来就崇尚诚信、注重合作、追求和谐共赢，我们的儒商文化推崇的就是这种精神。合作共赢是一种至高的商业智慧，不仅在国内竞争中如此，在国际竞争中也是这样。这些年来，中国企业“走出去”的不少，但由于受到经济环境、商业规则、文化、政治等诸多因素的影响，国际化道路并不平坦，包括意识形态在内的诸多挑战接踵而至。在新的全球化经济背景下，能否利用好世界这个大工厂，取决于我们是否有开放的思维，是否有合作共赢的经商文化。

2006年，中国建材集团旗下的南京凯盛在土耳其承接了一个水泥工程项目。在动工仪式上，我说，中国建材集团是一个走和谐发展的国际化路线的企业，我们的国际业务秉承三个原则。第一，要为驻在国经济发展做贡献。有贡献当地政府才能接纳你，在做贡献的同时我们也会有收益。第二，要与驻在国企业密切合作，为当地企业创造机会。第三，要与驻在国人民友好相处。中国建材集团在做这个水泥项目时，将土建和安装工程分包给当地公司，而且在一些关键部件的采购上实行全球采购，确保了整套装备的运行质量，赢得了土耳其业界的高度赞誉。土耳其最大的媒体《自由报》称我们是“昔日的竞争对手，今日的合作伙伴”。后来，我国驻土耳其经济参赞对我说：“如果我们国家的企业都像中国建材集团这么想、这么做，我们的国际化环境就会好得多。”

在“走出去”的过程中，我们能不能诚信经营，推动互利共赢？有没有为当地做贡献，与当地企业合作，与当地社会相融合的思想准备？如何让大家都能了解我们，接纳我们？这些问题至关重要。企业要想真正融入全球市场，最重要的就是秉承“真、实、亲、诚”的合作文化，积极履行社会责任，增进友谊，努力成为值得信赖的国际化企业集团。比如，严格遵守国际公约和当地各项法律法规，尊重当地风俗习惯，完善劳动安全保护措施，提高员工待遇，依法纳税，保护环境，积极投身公益事业等。中国建材集团巴布亚新几内亚公司每年都会搞一些捐助活动，深受当地政府和人民欢迎。“授人以鱼不如授人以渔”，我们在非洲实施的项目，全部开展属地化经营，积极安排当地居民就业，组织当地

员工培训，帮助项目所在国建立建材工业体系，实现了与当地社会的和谐发展。

无数实践告诉我们，要成为一家名副其实的跨国公司，就要有扎根海外、精耕细作的理念，有一大批走得出去、留得下来的人才，最为重要的就是要树立共生多赢的文化。有了这种思想基础，我们才能在国外站稳脚跟并有所建树。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

第二章 改革与机制

改革是源头活水。30多年的实践证明，只有改革才能壮大国企。国企改革再出发，我们必须坚定不移地走市场化道路，坚持顶层设计与发挥基层首创精神相结合，建立起经营者、所有者利益和企业效益的正相关关系，以改革增活力，以改革促发展。

生而忧则市

国企改革没有回头路

2013年年初，中央电视台播出了一部很有影响力的大型纪录片——《国企备忘录》，我还专门保留了一张光盘作为纪念。在这部片子的创作过程中，国资委让我去电视台给编导们讲讲国企改革的故事，谈谈我的感受。后来，每次看这部片子，当看到重钢集团赵厂长讲述国企脱困的艰难往事时，我就会情不自禁地掉下眼泪。赵厂长所在的企业有位老职工看病交不起医药费，竟带着汽油找赵厂长同归于尽，最后老职工死了，赵厂长也留下了一身伤疤。这是个悲惨的故事，所有经历过那个时代的人都感慨颇多。央视把我们不愿揭开的伤疤搬上银幕，这不是个人的伤疤，而是所有国企的伤疤。它时刻提醒人们不能忘记国企过去的艰难处境，并共同思考国企走过的道路以及国企领导人当下应承担的责任。

回想30多年前，北新建材的前身北京新型建筑材料实验厂在北京市北郊西三旗刚刚开始建设时，周边有清河毛纺厂、第五机床厂、北京轮胎厂等许多大型国企。但时过境迁，这些企业现在大都不存在了。在这个大浪淘沙、优胜劣汰的市场化过程中，我们有太多刻骨铭心的感受。从根本上拯救国企的是改革，这是一个脱胎换骨的过程，所有国企领导人以及全社会都不应该忘记这段历史，如果忘记了过去的艰难处境，历史就会重演。可以说，能走到今天的国企是幸存者，它们在市场机制的倒逼下果敢地迈入了市场，赢得了生机。很多企业家也是从市场竞争的“弹坑”里爬出来的，他们并非大家想象的一帆风顺。在这场改革中，每个人都承受了很多。

这些年国企的快速发展，从外因来看，得益于国家经济高速增长和全球热钱对“中国概念”的追捧；从内因来看，得益于市场化改革。经过海内外上市、董事会试点、规范薪酬制度和大规模提升管理水平等一系列改革，国企市场化程度显著提高，创新能力不断增强。党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）中指出，“国有企业总体上已经同市场经济相融合”，这是对多年来国企改革工作的充分肯定。

国企改革没有回头路。回首往事，我们更要坚定地走今天的改革道路，深入推动国企的市场化改革，努力回报社会、回报股东，努力为员工创造好的环境，让员工和企业共同成长，这是现在国企领导人最大的责任与担当。

——节选自2014年4月28日在国家行政学院第6期上海企业经营管理者高级研修班的讲课

市场不相信眼泪

对于这些年国企的发展，体制外有些人将其归因于垄断、“吃偏饭”。这些人认为，央企、国企占尽天时地利，拥有金字招牌，在发展过程中占用了大量的国有资产和其他资源，得到了国家贷款、市场资源、税收、市场准入等方面的特殊优惠，与民企竞争是不公平的。体制内有些人认为，用政府行政管理的方法照样能管好国企，甚至认为国企的好坏和机制无关。我觉得这两种认识都不正确。

如果真正了解国企是如何通过改革进入市场的，就会明白所谓的垄断其实是误解。国资委管理的上百家央企大都处于竞争领域，这些企业并不具备垄断地位，也没有捧过“金饭碗”，而是从一开始就面临着全方

位的竞争，在市场经济初期也一度因不适应市场机制而打过败仗。20世纪80年代，银行可以给国企拨款发工资、买原料，那个时候这些银行被称为专业银行。但20世纪90年代初，这些银行转变成商业银行，国企就“断奶”了。如果一家企业经营不好，信用不好，没有哪家银行愿意给它贷款，不会因为它是国企就给予特殊照顾。每家银行对贷款都卡得很紧，因为银行也要防范风险。另外，税改之后开始收增值税，企业不管赢利与否都要先上税。企业亏损后，信用等级随之降低，银行更不会放贷。

我就是在如此困难的情况下接手北新，成为这家国有大型企业的厂长的。在国企脱困的艰难岁月里，工厂的日子过得非常困难，大家对企业没有了信心。曾经那么落魄、失败的一群人在痛定思痛之后终于发现，除了勇敢迈入市场之外，没有任何其他路可走。“市场不相信眼泪”，这句话大家都很熟悉。市场是无情的，国企当年被推下海后，流了很多泪，但市场并不会因为你流泪就去救你。有些企业适应不了倒下了，有些企业则果敢地迈入市场，一路改革发展走到了今天。

事实上，在一些关系国家经济命脉和国家经济安全的行业里，央企确实发挥着主导作用，但这些行业的定价权掌握在国家手里，而不在央企自身。在百余家中央企业中真正实施国家定价的企业只有十几家，其他企业目前都处在充分竞争领域中，大多数央企挣的也是老老实实的辛苦钱。

首先，从占用资源来说，如果说早些年还有优惠划转矿产、土地等资源给央企，现在这种现象几乎已经绝迹了。无论是央企还是民企，想要得到资源都要履行市场化程序，并缴纳资源使用费。实际上，央企往往做得更规范，央企对所占用资源的利用程度更高，也更注重环境保护。其次，从信贷优惠来说，天下没有随意给央企放款的银行，央企搞不好，照样拿不到贷款，照样被银行封门。现在银行愿意给央企贷款，最重要的原因有两个：一是央企账目和信用状况良好，银行贷款风险

小；另一个就是央企的经营状况确实改善了。再次，从市场准入等方面的优惠来说，虽然这种现象在一些国家主导领域中存在，但现在大多数央企面临的问题不是民企的准入，而是对央企业务范围的“限入”。国资委从组建之日起，就要求所有央企集中主业，清理与主业无关的业务。所以，央企大多是专业化公司，没有民营企业的自由性，更不能从事投机性业务。

央企的经营也是一分汗水，一分收获。这些年，不少人对央企进入市场、改革改制、推动精细管理、提升企业竞争力等方面了解得不够。中石油走沼泽、进荒漠找油，海上钻井台的工人长年回不了家；中铁工、中铁建在那么高的海拔修青藏铁路……他们的艰辛很少有人知道。这次从利比亚撤回的3万多人中，大部分都是央企职工，从中可以看出央企在“走出去”过程中起到的中坚作用和处境的艰难。

——节选自2011年3月11日《经济参考报》之《要重视央企制度创新的新优势》一文

“适者生存”法则锻造新型国企

国有企业要想真正走向市场，关键在于转变机制。30多年来，许多老牌国有企业被市场经济的大潮淹没，而北新建材仍高举着新型建材的大旗快速发展、阔步前行。“适者生存”的固有逻辑和“靠新出强”的内在动力，在企业发展中再次得到印证。

北新建材脱胎于我国新型建材的摇篮——北京新型建筑材料实验厂，这是在我国改革开放总设计师邓小平同志亲自关怀下建设的新型建材生产基地。作为新型建材的种子厂、样板厂、试验厂，它肩负着为我国新型建材事业出经验、出人才、出产品、出效益的重任。20世纪90年

代初，随着我国社会主义市场经济体制的初步确立，北新这样一家传统的国有企业，观念、体制、经验等方面都面临着非常大的挑战，在坚定迈入市场之后，开始了一场从过去的政府主导、行政管理型企业转变为适应市场经济的自主开放型企业的深刻变革。

1994年，北京新型建材总厂入选“百户试点”单位；1996年，总厂成功改制，由工厂变身有限公司；1997年，北新建材成立并在深交所上市，以上市为契机，开始以新型国企的姿态逐步进行了一系列适应市场竞争的规范治理和管理，迅速实施决策、财务和管理层面的“三分开”，通过进行市场化的改造和历练，从传统的纯而又纯的国企变成运作公开透明、管理科学规范的公众公司；同时，在投资者的审视下，不断改变自我、校正方向。北新建材把来自资本市场和产品市场的双重压力转化为经营发展的内在动力，一路走来已臻于成熟，成为国内新型建材行业的领军企业。

国企改革是一个市场化的过程，也是一个不断进化的过程。经过无情的市场竞争、优胜劣汰的选择之后，北新已然成为一个全新的国有企业，告别了传统计划经济体制下老国企的概念。北新建材基本实现了“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”，不仅在企业的内部架构、体制、机制和企业文化、员工素质方面与时代同行，还在企业、产业与资本市场的对接过程中建立了良好的互动互通渠道，在充分公平的产品市场竞争中积累了丰富的经验和强劲的品牌实力。可以说，像北新建材这样的新型国企必将以崭新的风貌与时俱进，成为中国现代经济发展的中坚力量。

——节选自2007年6月6日《中国建材报》之《新北新新国企新风貌》一文

改革是倒逼下的选择

10年前，我刚到中国建材集团的时候，企业处境极其困难，可以说是一盘“残棋”。那时企业规模很小，在市场中打了败仗，资不抵债，日子过得非常艰难。面对困境，我们应该怎么办？能爬起来就向前走，否则只能待在原地“等死”。不能“等靠要”，也不能怨天尤人。即便遍体鳞伤，也要果敢地迈入市场，求得生机和发展。这是我们当时生存下去的唯一选择。为此，中国建材集团背水一战，用市场规则改变自己、改造自己，实现了凤凰涅槃式的新生。

当时，集团面临两大风险。一是集团的一家财务公司出现严重亏损，资不抵债，面临破产。财务公司一旦破产，就有可能导致集团破产。二是集团上市公司中国化建（中国巨石前身）在重组过程中潜藏的一些问题暴露出来。我们对这两大风险采取了不同的解决方法。对于财务公司，当时集团仅靠自己的实力救不了，也没有金融能力来运作解决，拖下去只会造成更大的问题。经过多方寻找，集团选择由海南航空公司（以下简称“海航”）来出任大股东，把风险锁定后由海航拿出一部分资金和资产，再加上集团原来的一部分资产对存款人进行合理的安排。三分之一的资金，三分之一的资产，三分之一的股权，很快就化解了这场财务风险。对于当时的中国化建，我们果断地进行了资产置换，通过调整使其走上良性发展的快行道，2005年净利润达到1.3亿元，成为一家表现良好的上市公司。

在债务重组方面，当时中国建材集团在各大银行均有巨额的逾期负债，其中很大一部分是“拨改贷”。这些长期的、逾期的贷款如果不还，集团就没有信用等级了。在今天这样一个经济社会的金融体系里，如果母公司在银行没有信用等级，银行根本不可能对子公司进行担保，所以我们开始处理逾期负债。通过债务重组，截至2002年9月，21亿的逾期债务全部还清，资金链断裂的风险消除了。随后，中国建材集团做出了战略调整，从普通装饰建材转向大宗、主流的建材产品。在水泥领域，

我们以一家年产能仅130万吨的水泥厂为起点，开展了大规模联合重组，也由此开启了边重组边混合的独具特色的改革进程。

中国建材集团是充分竞争领域里的一家央企，企业底子薄，基础差，能够走出困境实现快速健康发展，最重要的原因就是义无反顾地迈向市场，进行了改革。我常强调，改革是被迫的，舒舒服服的人不会去改革，改革是问题倒逼下的选择。

——节选自2006年7月18日在中央企业高管人员培训班的讲话

此央企非彼央企

2013年6月在成都举行的财富全球论坛上，有一场耶鲁大学资深教授史蒂芬·罗奇、我、陈东升等人的对话。这场对话的话题十分敏感，是“国企和私企”。罗奇先生当时问了我两个问题：一是“作为国企的领导者，你怎样理解让中国国企成为充分竞争市场中的一员”；二是“你认为20世纪90年代关于国企上市的决定，是不是推动中国国企提高竞争力的主要力量”。

罗奇先生确实是位思想家，其实他的问题正是答案。我的大致回答是，中国的国企之所以有竞争力，原因在于市场化改革，中国的国企经历了30多年的改革，已经和西方人认识的国企有了极大的不同，市场化程度也很高。国企的市场化得益于海内外上市，刚开始上市时，国企可能更多地着眼于解决发展的资金问题，但之后就走上了一条充分市场化的道路。例如，中国建材集团和国药集团都在香港上市，上市后国有资本的股份占比都不足50%。我向罗奇先生建议，让经济学家们深入企业仔细研究一下今天的中国国企，否则大家批评的都是从前中国国企的弊

病，无法得出客观公正的结论。

回顾过去30多年的国企改革历程，总的逻辑和趋势是：围绕市场化主题，理顺政府、企业与市场的关系，让“看得见的手”与“看不见的手”相得益彰，让市场在资源配置中发挥决定性作用。政府不断给企业松绑、进一步推动政企分开，以权力下放的“减法”换取企业活力的“加法”；企业不断深化改革、进一步提高质量效益，以体制创新的“胆气”接市场经济的“地气”。国企在改革中逐步解决了三个问题：一是政企分开。国企过去是政府的附庸，“不找市场找市长”，后来被政府推下海成为市场的主体，摒弃了“等靠要”的思想。政府只对资产进行监管，决策经营权交给企业。二是企业真正建立适应市场的内部机制，一切遵从市场，实行分配、用工和干部任免三项制度改革。三是通过上市，企业的股本组成结构发生能动性变化，这不仅解决了资金从哪里来的问题，而且在公众监督下发展，完成了股权多元化改造，管理决策变得更加透明。近几年，中国建材通过上市，严格按照资本市场要求运作，遵循市场规律发展，用优异的成绩回报股东，为社会创造效益，获得了资本市场的支持。

所以，此央企已非彼央企。现在的央企和从前相比发生了深刻的变革，赢得了制度优势，建立起规范的治理结构，这也是今天很多人将央企称为新型央企的原因。这个“新”就体现为制度的创新与改善。现在有些人对央企的实际情况并不了解，仍然用10年前甚至20年前的旧观点、老思路、符号化的眼光看待央企，这已经不合适了。因此，我们有必要做更多的沟通，让大家走近央企，深入了解央企发生的巨大变化。

——节选自2014年1月16日《大公报》之《国企市场化改革没有完成时》采访实录

在改革中实现再造和重生

国有企业是国有经济的主体，国有企业改革是我国经济体制改革的中心环节，也是经济体制改革的攻坚战。近年来，在国资委的带领下，中央企业积极依照市场要求和规则运作，在市场化改革浪潮中完成了再造和重生，具备了先进性。

一方面，央企适应了我国经济发展结构调整的规律，抓住了国际化大企业竞争的机遇，果敢地迈向市场，用市场机制改造自我。另一方面，央企在制度创新方面锐意进取，取得了显著成绩。尤其是国资委推动央企的主业突出、科技创新、风险防范、薪酬考核和公众化上市进程，极大地提高了央企的管理水平与市场竞争力。在这些改革措施中，董事会试点使外部董事进入公司董事会，同时增加社会精英在外部董事中的比例，使得公司的决策机制发生了根本性变化。在薪酬制度改革方面，基本薪酬和业绩薪酬相结合的年薪制在激励央企领导人方面起到了基础性作用。现在央企里不再是一帮落伍的人，而是一支先进的人才队伍。

我国是社会主义国家，国企是社会经济的基础，是国家的脊梁。国企不仅支撑国家经济和企业自身发展，也在支持民企的发展。此外，我国的经济制度决定了国企应承担经济、政治和社会责任。国企从事的工作，大都关乎国计民生，其中还包括一些利润较低、环境恶劣的工作，这都是国企应尽的责任。实践永远先于理念，国企的地位和作用不应简单照搬西方经济学书本上的理论，一切源于实践，我们要坚定信心，继续推进国企的市场化改革。

事实证明，只要国有企业深入进行市场化改革，严格遵从市场化规律，就可以做大做强做优。中国建材集团是央企市场化改革的过河卒，这些年之所以能够迅速发展壮大，从市场中脱颖而出，最重要的原因就在于大胆地走入市场，不断破解发展难题，用市场机制改造自己，遵循

市场规律做大做强，开辟了一条央企市场化经营的新路，我们称其为“央企市营”模式。实践证明，这是一条行得通的新路。

——节选自2013年5月9日在北京市国资委清华培训班的讲课

央企市营：“草根”涅槃记

建立适应市场经济的企业制度

市场是企业生长的土壤，企业的成长关键在于机制。企业只有彻头彻尾改变过去那些不适应市场经济的旧的组织制度，在良好的企业制度下才可能产生一流的经营者、创新意识和现代管理。西方那些上百年的大企业，是由最优秀的人才出任高管人员。而很多企业没有完善的制度，仅靠一两个能人或一两个适应市场的产品，所以昙花一现。只有改制，企业才有真正的所有者，才有真正的目标，管理才有真正的原动力，成长才有真正的土壤。

机制转换有许多方面的工作，首先要突破观念上的障碍。尽管国家已经把国企推向了市场，工厂也叫作“企业”了，但是许多厂长、经理还是很传统地看待自己与上级、自己与企业、自己与职工之间的关系，以过去行政管理的“官本位”的观念来考虑问题。官本位是权力取向，而市场经济的价值取向是利益取向。职工中的传统观念也很浓厚。许多工人认为，他们是在给国家干，国家给他们发工资，所以厂长有什么权力来定岗定薪？又凭什么开除员工呢？他们还没有看到企业与行政机关已经脱钩了，厂长不是国家的行政官员，也不是企业的一般职工，而是企业的管理者。现在国有企业职工的工资与奖金，不是国家发的，是企业挣的。传统观念的误区，阻碍着企业转换经营机制，以至于在企业改革中想得越深、越迫切，遇到的问题就越多。作为企业的领导要有正确的认识，要坚定不移地走改革之路，要带动其他同志转换观念。

对于新型建筑材料行业来说，在转换企业经营机制方面面临的一个

大问题是企业组织形式不合理。现在其他许多行业都形成了比较强有力的企业集团，如中信、光大、首钢、宝钢、一汽、二汽等，可是建材行业就没有一个能与之相媲美的集团公司。根本原因在于投资决策上的问题，导致集团公司在发展的关键时期失去了机会。决策投资上的失误表现在三个方面：一是投资分散，什么都想搞一点儿，到处都想插一手，结果虎头蛇尾，不能形成规模经济；二是割断了投资与经营之间的联系，投资的只管投资，不连带考虑生产经营、市场开发等问题，不仅资金回收乏力，更谈不上滚动发展；三是投资行为还沿袭行政部门的模式，公司实际上已经不是行政机关了，但仍然不能按照企业的投资方式进行管理经营，因此难以形成强有力的企业集团。此外还有一个问题是，建材企业在进入市场方面行动迟缓，看重生产科研，忽视市场开发；看重工程项目，轻视贸易流通。建材企业应该以市场为导向，市场第一，项目第二。产品开发不仅是科技开发，还有市场开发的大文章要做。

——节选自1993年10月11日《中国建材报》之《建立适应市场经济的企业制度》一文

做市场化改革的先行者

“央企市营”这一理念酝酿于中国建材集团资本运营、行业整合的改革进程中，如果再往前追溯，关于国企市场化改革的思考，实则始于北新刚刚迈入市场、经受严峻考验的困难时期。

1993年刚当厂长时，针对机构臃肿、人浮于事、效益低下等老大难问题，我开始着手对国企改革进行深入研究。从那时起到现在的20多年里，我始终把改革放在工作的首位。我为什么把“改革”看得格外重要？

因为企业的事看似千头万绪、林林总总、大大小小，但概括起来只有三件事：改革、管理、创新。改革解决机制问题，管理解决效率问题，创新解决核心竞争力问题。在这三件事中，首当其冲的就是改革，对于国企来说更是如此。曾经有学者认为国企与市场接轨是一道世界性难题，也曾有领导表示“谁能搞好国企，谁就是中国当代的马克思”，可见国企改革的难度非比寻常。

2007年前后，我开始把重组中一些成功的市场化做法，尤其是如何发挥国企、民企各自的优势、促进二者的融合，进行了概括总结，希望归纳出一些规律性的东西，这既是对自身经验的提炼总结，也希望可以借此引起整个社会的关注并支持央企改革，就这样提出了“央企市营”改革模式。2008年，《财富》杂志中文版在“走市场化成长道路”的报道中，最先刊出了我的这一理念。后来，哈佛大学编写中国建材重组案例时，专门收录了这个词。因为这是一个自创词，翻译人员想了半天，最后译为“Marketize SOE”。“央企市营”既不是“央企私营”，也不是“央企民营”，而是中央企业市场化经营，包括股权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、按市场规则经营。

按照“央企市营”理念，中国建材集团不断深化改革，逐步建立起适应市场经济的体制机制，以300亿国有权益控制近1 000亿净资产，进而撬动4 300亿总资产，混合所有制企业数量超过85%。2014年，中国建材集团入选国资委“四项改革”试点名单，成为发展混合所有制经济和落实董事会职权的双试点企业。

从开始思索建立适应市场经济的企业制度，到“央企市营”理念的首次提出，历经了15年时间。这一理念其实就是在改革大潮中，国企深入市场、一路摸爬滚打的体会和经验，其中既饱尝艰辛又满载收获。今天，我国改革已进入攻坚期和深水区，“央企市营”依然任重道远。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院央

什么是“央企市营”

“央企市营”，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。

“央企”是所有者属性，包括4个内涵：

一是坚持企业中党组织的政治核心作用，坚持职工群众在企业的主人翁地位。坚持党的领导是我国国有企业的独特优势。二是带头执行党和国家的方针政策，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业。三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任。四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

“市营”是市场化属性，包括5个要点：

第一，股权多元化。如今，中国的国企绝大部分已经上市，纯而又纯的国企很少，大部分都进行了股权多元化改造。股权多元化是企业保持活力和竞争力的根本保证，不仅能把民营资本和社会资本吸引进来，而且能使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化。

第二，规范的公司制和法人治理结构。央企过去大部分是按企业法注册的，而现在应根据我国的公司法重新注册，成为真正的市场主体和法人主体，建立规范的治理结构。只有在规范的公司法下的公司才有真正的董事会，而在企业法下的公司并没有董事会的法定地位。国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专门委员会主任，这是很了不起的改革。董事

会的试点目标是朝着给董事会更大的独立性和权力空间，朝着建设规范化的企业治理结构这个方向积极探索。

第三，职业经理人制度。企业的管理是靠逐级委托实现的。只有把职业经理人制度建立起来，才能与董事会一起，构成企业委托代理的“完整闭环”，真正建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。中国建材集团近几年一直大力推行职业经理人制度，并积极探索经理人职业化机制。职业经理人制度为中国建材集团奠定了坚实的人才基础，包括集团总会计师、南方水泥CEO以及一大批民营企业家在内的职业经理人都很优秀。

第四，内部市场化机制。即在用人用工及分配机制等方面与市场接轨，干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。随着改革的深入，现在“能增能减”已经基本做到了，“能上能下”和“能进能出”这两方面还要继续努力。三项制度的改革看似简单，是改革的出发点，但直到今天仍是国企改革的难点。

第五，按照市场化机制开展运营。即企业完全遵从市场的统一规则，只享受正常的公民待遇，不享受特别待遇，不吃偏饭，不要额外保护，和民营外资企业同台竞技、合作共生，追求包容性成长。

——节选自2011年6月15日《经济日报》之《积极探索央企市营新模式》一文

股权多元化不是私有化

在“央企市营”中，为什么把股权多元化作为第一条特征？因为这既是触及根本的思想性问题，也是保证企业良性运作、健康发展的基础性

问题。

对于国有企业的股权多元化，不少人怀疑这是不是要搞私有化。其实，股权多元化和股份制是不是私有化的问题，早在1997年党的十五大上就从理论层面给出答案了，即不能笼统地说股份制是公有还是私有，关键得看控股权掌握在谁手中。国家和集体控股的企业具有明显的公有制属性，有利于扩大公有资本的支配范围，增强公有制经济的主体地位，“公有制经济不仅包括国有经济和集体经济，还包括混合经济中的国有成分和集体成分，公有制实现形式可以而且应当多样化”。

改革开放以来，随着产权制度改革的深化和公司制、股份制改革的推进，国有独资企业日益减少，混合所有制企业的比重日益加大，并成为国有经济发展的中坚力量。央企及其子企业引入非公资本形成的混合所有制企业，已占总企业户数的52%。在央企及其子企业控股的上市公司与地方国企控股的上市公司中，非国有股权的占比分别超过了53% 与60%。

很多国企虽然是其上市公司的第一大股东，但从股份的绝对值来讲，社会资本往往占大部分，让全社会分享国企改革发展的成果，形成我国独具特色的融合经济。同时，在资本市场中，国企也接受了民营资本参与的改制，管理体制和经营机制发生了深刻变化。以中国建材集团和国药集团为例，两家企业的国有资本占比分别是1/3与1/2，都成了产权多元化、混合所有制的新型央企，实现了国有资产的保值增值，带动了民企的共同成长。

实践证明，股权多元化不但没有让国有资产流失或者私有化，反而扩大和增强了国有资本的控制幅度和控制能力，真正实现了用一定的国有资本吸引大量的社会资本来促进发展。股权多元化后国有资本的比例虽被稀释，但绝对值却有所增加，从而提高了国有经济的影响力。“央企市营”的模式，就是要把国有资本的经营管理用一种更符合市场化要求的、更能保证国有资产保值增值的方式去实现。

所以说，所有制的本质和实现形式是两个不同的概念。公有制的本质是生产资料的归属问题，这是清楚的、明确的；但公有制的实现形式，即资本怎么样去组织、管理和经营，则是灵活的。同一种所有制可以采用不同的实现形式，不同的所有制也可以采用同一种实现形式。国企的股权多元化改革，可以确保企业制度规范、运行灵活、发展更快，这与私有化无关。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

按照市场规则开展企业经营

深化国企改革，首要的是转变思想观念。具备改革和市场化意识，尊重市场的基本规律，这是改革的前提。要在市场竞争中生存，央企必须循着市场的内在逻辑和规律做事，满足资本市场和股东的要求，使企业成为运作公开透明、管理科学规范的经济实体。对于国企来说，这是一场深刻的自我蜕变。相反，如果国企总是寄希望于政府的特殊照顾，一味盯着政府的钱袋子，老想躺在政府的怀抱里，企业的活力和竞争力就会大大减弱。本来是匹狼，被圈养久了就会变成羊，丧失捕食能力。事实上，任何性质的企业，都要遵循市场规则去经营和管理。央企也必须遵循市场规律，不贪图也不要求享有超过国民待遇的优惠条件，关键是不能再有“等靠要”思想，要坚定地迈入市场，这样才能真正赢得市场的尊重。

对于这一点，这些年来我感触颇深。有很多央企是“草根央企”，并不像大家想象得那么光鲜。这些企业处在市场充分竞争的领域中，基础比较差，没有垄断，亏损也不会有人埋单。在进入市场的第一轮竞争

中，国企普遍水土不服。那个时候，政府对国企的保护和支持力度是最大的，可偏偏那个时候国企打了败仗。今天，经过多轮痛苦的改革转型，很多“草根央企”变成了“草根英雄”。其发展动力不是源自国家的额外照顾，而是来自市场——国企已毅然决然地走向了市场，其内部机制实现了与市场经济的接轨。当然，民企也是如此，如果治理落后、管理不科学，同样会被市场无情地淘汰。所以说，市场是公平的，在市场化的进程中，谁先行一步就会占上风，谁落后就会被淘汰，这对所有企业都一样。

同时，我们也应认识到，尽管目前国企的市场化程度比较高，但仍存在一些非市场化的因素。例如，即使历经了30多年的改革，仍有政府部门不把国企当企业，而是当成行政机构的附属。国企虽然没有行政级别，但确实有行政化的东西。有的国企干部习惯把企业当成机关单位，而不是市场竞争的主体，不愿与其他企业站在同一起跑线上，遇到问题还是“不找市场找市长”，总喜欢往政府身上靠。

改革就是为了解决问题。要解决这些非市场化的问题，就要解放思想，在市场中大踏步前进，坚定不移地推行“央企市营”。“央企市营”中蕴含的道理，就是再简单不过的市场经济规律。

——节选自2014年4月28日在国家行政学院第六期上海企业经营管理者高级研修班的讲课

1. 截至2015年12月底的数据。

混合之道：国民融合像一杯茶水

混合所有制是把金钥匙

十八届三中全会的《决定》指出，“国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式”。2015年9月，中央出台《关于深化国有企业改革的指导意见》（以下简称《指导意见》），就发展混合所有制提出具体要求，强调发展混合所有制要“以促进国有企业转换经营机制，放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率，实现各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展为目标”，其后还出台了《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》。

众所周知，混合所有制并非新概念。十四届三中全会阐述了市场经济条件下以股份制为特征的混合所有制经济发展的必然趋势，指出随着产权流动和重组，财产混合所有的经济单位越来越多，将会形成新的财产所有结构。十五大第一次提出混合所有制经济概念，阐述了公有制和混合所有制的关系。十五届四中全会提出，国有大中型企业尤其是优势企业，宜于实行股份制的，要通过规范上市、中外合资和企业互相参股等形式，改为股份制企业，发展混合所有制经济。十六大提出，除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推行股份制，发展混合所有制经济。十六届三中全会提出，大力发展国有资本、集体资本和非公有资本等参股的混合所有制经济，实现投资主体多元化，使股份制成为公有制的主要实现形式。十七大提出，以现代产权制度为基础，发展混合所有制经济。

过去这些年来，通过海内外上市、员工持股等方式，很多企业都已经实现了向混合所有制的转变。十八届三中全会把发展混合所有制上升到基本经济制度重要实现形式的高度，这是革命性的，既是对多年来国企改革实践的总结和认可，也为新形势下深化国企改革指明了大方向、着力点。

混合所有制是把金钥匙，能够解决4个问题。第一，解决国有经济和市场接轨的问题。混合所有制用市场机制扩大了对国有经济的控制幅度，实现了保值增值，维护了我国的基本经济制度。第二，解决国企的深化改革问题。社会资本的引入可以促进产权的多元化改革，推动现代企业制度的建立和规范制度的建设，有利于进一步推动政企分开。实现所有者到位，可以推进经营团队建设和骨干持股、员工持股制度的建立，加快职业经理人队伍的建设。第三，解决社会资本进入国企部分特定业务的途径问题，使市场更加公平公开，同时促进我国民企的规范化管理和运作。第四，解决“国进民退”“国退民进”的长期纷争，国有和民营交叉持股、互相融合，建立“国企民企共进”和“国企民企共赢”的融合体系，形成经济发展的合力和正能量。

按照十八届三中全会精神，发展混合所有制已成为当前最重要的深化经济改革的举措。混合所有制既不是让国企私有化或私企国有化，也不是一种所有制的过渡状态，而是社会主义市场经济中长期存在的、与国有企业与民营企业具有同等地位的重要企业形态。

——节选自2015年11月20日在大连高级经理学院的讲课

混合所有制的目的是“国民共进”

中国特色社会主义市场经济是以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，这是发展混合所有制企业的理论依据。混合所有制要达到的目的就是促进国有经济和非公经济共同发展，即实现“国民共进”。多年的实践表明，在社会主义市场经济发展过程中，国企和民企必然在体制上互相混合、功能上互相融合、发展上互相推动。也就是说，我国的基本经济制度是混合所有制的真正起源，而混合所有制也逐渐发育成了我国基本经济制度的主要实现形式。

《决定》明确指出，发展混合所有制经济要“有利于各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展”。国企和民企同为市场竞争主体，共同担负着发展社会主义市场经济的重任，二者不是对立关系，而是你中有我、我中有你、水乳交融的关系，它们就像中国特色社会主义市场经济中的一对孪生兄弟，应彼此借力、相互融合、共同发展。比如，我国绝大多数国企的核心企业都是上市公司，而上市公司一般都是和民营资本混合在一起的。从功能上看，一个大型国企可能有上千家中小民企为其提供外包服务，二者共同生存在一个产业链上。在“走出去”方面，国企和民企可以形成“中国组团”，民企利用其市场开拓方面的灵活性“打前站”，大企业充分发挥规模、资金、技术等优势，带动中小企业参与国际竞争。我们不应再用非公即私的传统思维思考问题，也不应再过多地区分国企和民企。在竞争领域，不论哪种所有制形式的企业都是平等的市场主体，就像参加比赛的球队，在场上大家都按照统一的规则比赛，最终要达到的目标就是共生、共赢、共进。

混合所有制经济是我国社会主义制度下国企改革发展的独特模式和重大创新。我打过一个比方：混合所有制企业好比一杯茶水，水可能是国企的，茶叶可能是民企的，但变成茶水之后就没办法分开了，也没必要区分。君子和而不同，只有国企真正与民企形成水稻一样的“杂交”优势，才能确保混合成功，实现和谐共赢。

现实中，有些经济学家总是拿科斯定理说事，强调民企的效率高过

国企。其实，科斯定理研究的要么是纯国企，要么是纯民企。但是中国在经过了30多年的经济改革后，国企已经进行了大规模的市场化改革，大部分都进行了股权多元化改造，引入了市场活力。所以，中国的国企已不是科斯眼中的国企样本，国企和民企的互相融合不应看成谁在消灭谁。另外，国企和民企在不同阶段、不同领域，此消彼长，你进我退，这是可以理解的，也属于一般性市场竞争中的惯常现象，不应该大惊小怪，更不应该被诟病和贴标签。

——节选自2014年11月25日在武汉理工大学的讲课

不是与民争利，而是与民同利

我国是社会主义国家，发展国有经济既是基本经济制度的一种使命，又关系到全民的共同利益。国有企业要从竞争性领域里退出，这是对的；但国有经济进入混合所有制企业，这也是对的。也就是说，在充分竞争市场中不应该有国有企业和民营企业之间的竞争，但国有经济以股东形式参与混合所有制企业是可以的。混合所有制企业只能作为普通企业按市场规则参与竞争，作为国有经济只能以股东身份说话，而不能以“上下级”身份，更不能以“国家”身份说话。

当国有经济不再以国有企业形式出现在市场的竞争领域里，而是以一种股权的形式存在于每一个企业之间时，没有了过去传统国有企业的标签，企业和企业的竞争就公平了。国有资本在企业里可进可退，在经济比较困难的时候，国家适当地多投一点儿资金来支持这些行业；经济繁荣的时候，国企可以减持一点儿，让利给民营企业，把这变成一个流动的过程，国企不是与民争利，而是与民共同赢利。

也有人问，市场开放了，民企为什么非得跟国企搞混合，难道不能从零开始吗？这是因为从零开始不如混合快。国家的企业原来占有了一些资源，这是现实。要开放这块市场，需要和现实中已有的国有企业合作，把它们改造成为市场化的混合所有制企业，而不是简单地再成立一家新公司，把原来的国有企业赶跑。从我国的社会和经济现实来讲，这也是不可取的。在现有的国企里，通过发展混合所有制，让民企融合进来，是比较现实的选择。

十八届三中全会提出，让市场在资源配置中发挥决定性作用。一些垄断领域开始逐步对民营企业打开大门。一方面，这些领域内的国有企业，要做好充分的思想准备，和民营企业、民营企业家、民营资本共同发展。另一方面，国企在关系国计民生的领域里还要有一定的影响力，比如航空、油、气等。我曾问我的民营企业家朋友去哪里加油，他们说中石化，因为油品质量好。我问他们坐飞机选哪家航空公司，他们说国航，因为安全。国有企业所从事的这些事业，不仅为国家赚了钱，也支撑了我国民营企业的发展。

社会主义基本制度和法律强调以国有经济为主导。中华民族的文化倾向也希望国家有一定的实力，希望国家在关键时刻有控制力、影响力。这说明国与民在现实中的融合并不是基于个人意愿，它是社会制度的基础，保证了民企的生存环境和发展。我不同意把国企和民企对立起来，甚至让国企在一夜之间消失，成为一个符号。我们国家需要国有经济和国有企业，这不但和民营企业的大发展不冲突，还相得益彰。

关于国有经济的问题，要从两个方面来看。一方面，国有经济要有一定的总量。如果国有经济没有总量，还怎么作为主导？有学者研究过，中国历朝历代都有强大的国有经济，清军攻进紫禁城后，发现风雨飘摇的明朝国库里居然还有1 600万两白银。另一方面，要通过混合所有制的方式发展国有经济。国家一边扮演市场中征税者的角色，一边到市场中参与竞争，这是悖论。如果国有经济以股权形式与民企混合，按

照经济的法则而不是按照行政的法则行事，只享受该得的那一部分权益，就会解决所谓的与民争利问题，也有利于国企参与国际竞争。

——节选自2014年4月23日与财经作家苏小和的对话

不应有“谁吃谁”的担心

在发展混合所有制经济的问题上，目前国有企业和民营企业都有各自的疑虑。国有企业担心与民营企业“混合”后，民营企业会“蚂蚁搬家”式地蚕食国有资本，造成国有资产流失；民营企业则担心进入国有企业后被“公私合营”，出现民营资本的“国营化”。由于中国历史上出现过“公私合营”，改革中也出现过国有资产流失的现象，大家有这些担心是正常的。但正因为有过去这些教训，这次把混合所有制提升到我国基本经济制度的重要实现形式的高度，就是为了告诉大家混合所有制企业是我国经济领域企业所有制的长期存在形式。今后，国有企业、混合所有制企业、民营企业将形成三足鼎立的市场竞争格局。

大家现在对混合所有制存疑，是因为没有正确认识混合所有制的本质。混合所有制是国有经济和非公有制经济成分交叉持股、相互融合的新型所有制形态。在混合所有制企业里，国有股权和非公股权都是平等股东，大家共同出资构成有法人财产权的公司，国有股东和非公有股东的权利都神圣不可侵犯，都在公司法下规范运作，都以效益最大化和效率最优化为最终目的，因而不存在谁吃掉谁的问题。

法国也有50多家大国企，主要分布在关系国计民生、全民利益和社会保障的领域，有的国企也是混合所有制的。法国国资局局长曾告诉我，法国公众，包括媒体，对国企的看法是很正面的，学生选择职业时

愿意选择国企，因为国企的工作相对稳定，市民选择服务时也愿意选择国企，因为国企对消费者来讲是质量和安全的象征，而且法国的民企和国企之间也没有激烈的对抗，这些在法国已经得到印证。在我国，大家有独立的不同看法并不奇怪，国企听一听负面声音也没有坏处，应该心平气和地面对。如果大家提得对，我们就去改正、提高；如果大家提得不对，我们就去解释，让大家能慢慢地理解我们。我们应抱持这样的态度，而不是去论战。事情不是靠论战来解决的，而是靠大家的互动、沟通和交流。

曾经有民营企业家提出，搞混合所有制企业，如果国有企业控股就不参加；媒体也提出混合所有制企业中民营占股比例的问题。简言之，大家的问题是，混合所有制企业里国企、民企到底是谁混谁呢？这个问题应该这样来看：搞混合所有制是把资本和资源要素组织起来，在市场中实现利益最大化，而且投资各方都要从公司发展中获益。控股比例应取决于各方的实力和条件，不应事先设定。当然，如果是集团化投资，往往从合并财务报表的角度考虑提出一些股比要求，比如50%以上可以合并收入，20%以上可以按权益法合并利润。但这些是一般性企业行为，和国企、民企性质无关，在企业发展过程中，各方股权也是不断流动和变化的。在混合所有制企业中，各方的投资比例，无论国有和非公资本各占多少，无一例外都应按混合所有制企业对待，不再被看作国有或民营企业。我也想告诉民营企业，民营资本进入混合所有制企业，一方面为国家创造了税收，另一方面也提升了混合所有制企业中的国有股收益，这两者都可被视为民营资本对国家的贡献，这也是中国特色社会主义条件下民营资本所发挥的特定作用。

中华民族是个有大智慧的民族，我们大智慧的核心是朴素的辩证法。我们的社会主义，不是苏联式社会主义，而是中国特色的社会主义，我们的市场经济是社会主义市场经济。“两个毫不动摇”“两个不可侵犯”“混合所有制”等都是把看似对立的东西统一并融合在一起。过去，我们学习黑格尔辩证法的对立统一规律时，讲得更多的往往是对

立、一分为二，现在还要把统一、合二为一这一课补上。

——节选自2014年9月18日在大连高级经理学院的讲课

国民融合是大势所趋

哈佛大学一位教授在其著作《文明的代价》中谈到了自由市场竞争和政府管制之间的关系，他认为自由市场竞争就是把市场的作用发挥到极致，完全自由的市场、充分竞争的市场其实只是一种理想状态，过去也遇到了很多问题，比如20世纪30年代美国发生大萧条，之后凯恩斯提出政府宏观调控的经济学理论，等等。这本书的核心思想是，任何一个理想的实现都要付出代价，不可能那么容易。混合型经济就是既有市场要素，又有政府要素。这也是十八届三中全会指出的，既要发挥市场在资源配置中的决定性作用，也要发挥政府的作用，既有民营的成分，又有国有的成分。现在，全世界没有一个国家一味地讲市场，也没有一个国家一味地讲政府管制，大多数国家都主张将两者融合在一起。

过去思想偏左的人讨论姓资姓社，对此小平同志提出，不搞争论、实践第一。现在一些人又反过来认为国有企业和国有经济都是落后的生产力，不应该存在。其实在中国，国企、民企都不可缺少，它们既有分工又有合作。至于国有经济和民营经济共同组织的混合所有制企业，更应该得到社会的大力支持，不应该人为地去分裂它们，而应该促使它们融合在一起。

对于国企与民企的关系、发展混合所有制经济，多年来社会上也存在着不同声音。出席一些论坛时，我发现听众对民企创业者往往报以热烈的掌声，而当有人批评国企时，台下也会有人鼓掌。我常想，人们能

不能也给国企一些热情的掌声呢？其实，国企和民企之间并不像外界形容的那样生疏和隔阂。中国的企业融合度很高，就像正和岛办的一年一度的道农会，200多个民营企业家聚在一起，也会邀请国企领导人参加。我非常高兴能和民企的大佬们一起欢度这个节日，和大家融合在一起。其实，正是融合产生了今天中华民族的发展动力，产生了我们在世界经济中强大的竞争力。

有时候我很纳闷，国企走到今天很不容易，但是国家的一些研究部门和一些大学的学者为什么对国企有那么大的偏见，提起民企就给予同情并支持，提起国企就只有非议和批评。这其实很不好。苏联解体之前，有些专家学者一天到晚鼓吹私有化，满大街贴的都是推翻国有、推行私有的漫画和标语，后来俄罗斯真的私有化了，那些专家学者却丢掉了工作，有的甚至到街上去卖报纸了。对于国企改革，我们应该满怀热情地支持，即使有问题大家也应该平心静气地、温和理智地商量讨论，而不是采取极端的方法。有不同的观点不可怕，大家应该多讨论，形成共识再往前走。

中国经济是一个大系统，是一盘棋，既要考虑内在活力，也要考虑整体的国际竞争力。前些年，我国企业的主要目标是提升内在活力。在这个过程中，民企发挥了机制优势，也带动了国有企业的市场化进程。近几年，多数央企在迈向市场化的过程中进行了股份制改造，已不再是传统的国企。面对日趋激烈的国际竞争，培育一大批具有跨国竞争能力的大企业，是提高我国企业参与国际竞争能力的必然要求。央企与民企合作发展，构筑共同的融合体，共同参与国际竞争，提高中国企业的国际竞争力，这是大趋势。所以我一直主张国民共进、国民融合，这不只是一个良好的愿望，也是现在国企和民企的一种生存状态，还是国家的战略需要。

——节选自2014年4月23日与财经作家苏小和

央企的实力+民企的活力=企业的竞争力

钱其琛在美国演讲时曾说，“没有美国，中国人也会发展；没有中国，美国人也过得去。但问题是，两国合作不是更好吗？”当时正值20世纪80年代末90年代初中美关系十分紧张的时期，这段富有哲理的话打动了不少美国人。我觉得央企和民企也是这样，二者不是非此即彼的关系，在一个共同的市场里彼此依存、相互合作不是更好吗？央企和民企各有所长，我一向主张联合，支持包容性成长，而不是谁打败谁。

我总结了一个公式：央企的实力+民企的活力=企业的竞争力。作为拥有资源、资金、人才、技术等各项优势的大企业，中国建材集团在联合重组过程中，充分发挥大企业的引擎作用，将央企的资源资金、人才技术、品牌价值、管理优势与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来，走出了一条带动不同所有制企业共同发展、合作共赢的全新道路，为深化我国国有企业和经济体制改革提供了崭新的思路和重要的样本。

我们常讲“两个毫不动摇”，即毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持和引导非公有制经济。中国特色的社会主义市场经济，是多种所有制高度融合的经济。在这个大的市场体系里，央企、地方国企和民企高度融合、互为补充。我们不应该人为地将它们分割开，事实上它们也分不开，尤其在产业链和服务领域。从股权结构来看，不论央企和民企做大了都要股份化，都要公众化，都要交由社会精英来管理。这其实是殊途同归，是企业现代化、公司化发展的必然结果。无论主张单一的国有化，还是主张全部私有化，这两个极端都不该是央企的出路。央企公众化，被民众持有，民企被央企重组，这种相互融合反映

了中国特色，大的趋势是混合所有制。未来，国家在央企中的资本或许能实现可进可出，流动起来。长期来看，央企应该逐渐走到这条道路上去，用资本说话，逐渐淡化行政色彩。

长期以来，社会上关于“国进民退”“国退民进”的问题一直争论不休，国企、央企被形容为咄咄逼人。但在现实中，这并没有发生在中国建材集团身上，我们和民企合作得很好。在联合重组过程中，我们遵循市场化、自愿化、共生多赢的原则，并不像有些人想的那样强买强卖、抢占地盘。事实上，在充分竞争市场里，央企要和民企高度融合，不合作是没有出路的。实践证明，国企和民企并不像民间学术界说的那样对立或者像水和油一样不可调和。在社会主义市场经济体制下，两者长期依存，在相互融合的过程中实现了“国民共进”的良性发展。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

混合之路：新物种创造新优势

中国建材集团的混合之路

2014年年初，央视《对话》栏目做了一期专访，让我专门讲讲中国建材集团发展混合所有制的故事，并作为开年的第一期节目播出，取名为“尝鲜混合所有制”。中国建材集团在发展混合所有制方面的确是个先行者，但说实话，走上这条道路并不是因为我有先见之明，而是受企业生存本能的支配做出的选择，有点儿“歪打正着”的感觉。这些年来，面对企业做大做强和行业“多散乱”的双重压力，中国建材集团走出了一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的新路。

一是以“央企市营”赢得机制优势。“央企市营”是中国建材集团多年探索形成的一套改革思路。现在看来，其核心内容完全符合十八届三中全会“积极发展混合所有制”的改革精神。

二是以“三层混合”深化产权改革。第一层，在上市公司中，中国建材股份等公司吸纳大量社会资本；第二层，在四大水泥公司等大型业务平台上，把民营企业的部分股份提上来交叉持股；第三层，水泥厂层面的企业里，给原所有者留下30%左右的股权。通过三层混合，既保证了集团在战略决策、固定资产与股权投资等层面的绝对控股，也提高了子公司在精细化管理、技术改造等环节的积极性。更为重要的是，将市场机制真正引入央企内部，提升了企业的竞争力。

三是以“三盘牛肉”吸引民营企业。要混合必须实现双赢，要变革必须端出“牛肉”。在与民营企业混合的过程中，中国建材集团准备了公平合理定价、给民企创业者留有一定股份、吸引创业者成为职业经理人

这“三盘牛肉”，推动了联合重组和混合所有制的顺利开展。

四是以“包容文化”推动和谐发展。“混合”是一场对企业包容性的考验，靠的不仅仅是条条款款的约束，而是包容的智慧。中国建材集团坚持“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字”口诀，寻求各方的最大公约数，维护国有资本权益、民营资本权益和小股东利益，实现国民共进。在企业内部，坚持“以人为本”，建立了以融合为特质的“三宽三力”（待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、凝聚力、亲和力）的文化体系。优秀的文化对成功“混合”发挥了重要作用。进入中国建材集团的企业，不分先后，无一例外都有很强的归属感。

五是以“管理提升”确保改革实效。中国建材集团不断创新管理方法、管理措施和管理工具，建立起“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”和如何预防大企业病等一整套符合集团特点的大集团管理模式，确保了混合所有制改革扎实有效。

混合是国企改革的活力之源，混合创造新物种，混合就是一场进化。如果不是通过混合所有制实现了共赢，今天的中国建材集团就不可能进入世界500强企业的行列。

——节选自2015年第3期《高级经理培训研究》杂志《发展混合所有制的实践与思考》一文

宜控则控，宜参则参

混改模式的选择就是设计股权结构，股权结构是公司治理结构的基础，可以说有什么样的股权结构，就会有什么样的公司治理模式与之相对应。在现代市场经济中，最普遍的股权结构就是独资结构和股权多元

化结构。独资企业里无论是国有独资还是家族化，都有管理得很好的企业。股权结构不是千篇一律的。

2013年春天我去法国培训时，对法国企业的股权结构进行了了解，有两个企业给我留下了深刻的印象。一个是法国燃气公司，它原来是一家国有企业，2008年与法国苏伊士集团联合成立法国燃气苏伊士集团。合并后，苏伊士集团变成法国燃气的第一大股东，国家退居第二大股东，占36%的股权。国有股减持后，扩大了企业经营管理自主权和市场化水平，提升了企业的国际竞争力。同时，由于36%的持股比例高过法律规定的国家持股33%的下限，确保了国家对重大决定的否决权。另一个是路易威登。这个家族企业花600万法郎请了一位CEO，帮助企业实现了每年百亿美元的销售额，世界第一大奢侈品牌。一个家族公司为了使资产保值、增值，为了更科学地管理，宁愿把全部资产交给职业经理人打理。这一点值得很多家族企业学习。

企业股权结构到底是独资还是多元化，没有统一的标准。大家的问题是，国有独资企业要不要向社会开放，混合所有制企业中的国有股占比多少为宜。其实在中央出台的分类指导改革文件中，可以找到这些问题的答案。公益类国企以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标，可采取国有独资形式，也可推行投资主体多元化。在石油、天然气、电力、铁路、电信、资源开发、公用事业等领域，引入非国有资本参与国企改制重组或国有控股上市公司增资扩股以及经营管理，且同股同权，这就向广大民企敞开了大门。

在发展混合所有制过程中，国有股是绝对控股、相对控股还是参股，要依据市场化原则，因地施策、因业施策、因企施策，宜控则控、宜参则参。宜控，主要是作为战略投资人；宜参，主要是作为财务投资人。对于充分竞争类的国有资本，在混改模式的选择上是控是参，主要从行业的特性、企业的战略出发进行考虑。以中国建材为例，在四大水泥公司，我们采取的是控股模式，保证了集团在战略决策等层面的绝对

控制权以及上市公司和子公司的利润；在中国巨石，我们采取的是参股模式。在企业的股本结构里，中国建材是第一大股东，当地的民企振石公司是第二大股东，弘毅资本是第三大股东，其余是散户。通过逐级控股，中国巨石里国有资本只占14%。中国巨石是市场化、国际化程度非常高的企业，国有股参股有利于企业成为独立的市场主体，有利于参与国际竞争，同时也实现了“增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值”的改革目标。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

混改要建立市场化机制

作为一个充分竞争领域里成长发展起来的企业，市场化机制是中国建材集团实现战略目标的关键。如果企业的市场化机制不建立、不明确、不持之以恒，我们的路就无法走下去。

混合所有制与股份制有什么区别？二者的本质区别在于引进了非国有经济的所有者。5家国企也可以组成一家股份制公司，但它不是混合所有制公司，没有解决所有者到位的问题，也没有在企业内部建立起市场化机制。混合所有制公司和上市公司有什么区别？上市公司是一种混合所有制公司，但是上市公司可能存在“一股独大”的问题，可能把小股民挡在外面。例如，有的企业尽管是H加A上市公司，但是内部机制一直很差，为什么？因为它只把上市当成了融资手段，内部机制还是老样子。

中国建材集团开始推动南方水泥联合重组的时候，有些人担心好不容易从传统的国企改制变成民营企业的公司，进入到央企控股的南方水

泥后，会不会是“才出狼窝又入虎口”。我的观点是，中国建材集团的机制并不落后，进入南方水泥并不意味着回到传统国企的老路上去。市场很公平，你做得好就能成为佼佼者，做得不好就会被淘汰出局。这些年来，有的国企就是由于机制问题导致服务不到位和官僚主义，被市场无情地淘汰。中国建材集团走的是市场化经营道路，要充分参与市场竞争，把产品做到精益求精、童叟无欺，为客户提供高品质的产品和高质量的服务，为客户创造价值，在行业里创造出顶尖品牌。这样的机制，可以满足市场的要求。当然，中国建材集团的机制还有需要改进的地方。我们会采取老企老办法、新企新办法，比如，混合所有制企业要用好市场化的激励机制，也要用足市场化的约束机制。

顾衍时博士在书中写道，虽然以前的仁人志士把世界上最先进的思想和最新的东西都引进到了我们国家，但却没有搞好中国的事。我们最终走到了中国特色的社会主义道路上，这既包含了人类历史上一些最先进的思想，又包含了我们这个民族的基础文化，这就是相互融合的文化。国有企业发展的唯一出路是改革，要通过改革来激发活力。今天不应该再用非公即私的传统思维来思考混合所有制改革了。

——节选自2014年6月29日在国有企业改革回顾暨《国有企业改革实录》出版座谈会上的发言

关键要让所有者到位

混合所有制解决的一个核心问题，就是所有者真正到位。所有者不到位的企业，企业里往往没人真正对企业负责，今天你信任我，我“五加二”“白加黑”；明天你不信任我，我就不干活了。这种机制是不行的，必须引入真正的所有者。

什么是所有者到位？这是国企改革中必须搞清楚的一个命题。有人说，国有企业不是有所有者吗？事实上，传统国企的所有者往往是虚置的，无论是资产管理部门还是董事会，都只是所有者代表。过去我们搞改革时讲“所有者缺位”，说的就是这个意思。民企的所有者是天然的，民企老板的责任心也是天生的。天然的所有者和所有者代表是不一样的。我们搞混合所有制一定要引入天然的所有者，民企入股者把所有者到位的机制带了进来，企业因此多了一双民企所有者的眼睛，形成了良好的内部约束和激励机制；国有股东也借力民营股东所有者到位的天然机制、市场机制，不断深化改革并快速发展。过去，国有企业的技术和人员支持了民营企业的发展，今天国有企业也希望借力民营企业的市场化机制、拼搏精神和企业家精神，大家优势互补，共同发展。

在中国建材集团快速发展的过程中，我对所有者到位这一点感触尤其深。这些年，我曾接到民企老板的来信，反映我们派驻的个别管理者做事不规范、花钱大手大脚。我看到这些意见既生气又高兴，生气的是这些管理者原来大都是地方国企的干部，身上还留有传统国企的一些老毛病；高兴的是这些意见有助于我们改进工作，恰好反映出了所有者到位的市场机制，否则这些问题很难被发现。正是由于机制的作用，在南方水泥等水泥企业里，很多民营所有者在企业内既是股东又是管理者，他们把企业管理得井井有条，效益非常好，没让中国建材操太多心。

现在监管国企的机构、制度很多，但我认为监管还是要依靠企业自身的机制。什么是好的机制?所有者到位就是好的机制，我们应该承认这种机制的作用，而且这种机制是先天的、起决定性作用的。我认为最好的监管就是好的内部机制加上有效的外部监管，双管齐下，才能真正把企业管好。

——节选自2014年3月6日在国家行政学院的讲课

混合之术：找到各方最大公约数

混合要顺势而为

“国企实力+民企活力=企业竞争力”，这是混合所有制的精髓所在。但这道加法题，真正做起来并不简单，现实中不乏混合失败的案例。发展混合所有制并不是一种形式，它有着丰富的内涵和严谨的逻辑，必须从发展的实际需求出发。

在混合过程中，中国建材集团抓住了三个关键点。第一，混合是为了获得利润，不是为了混合而混合。水泥行业产能严重过剩、恶性竞争严重，联合重组是解决全行业过度竞争困境的重要方式。中国建材集团的混合是顺势而为，以提升行业价值和获得利润为目标，符合经济发展规律，也满足了重组各方的需求。第二，要选择合适的混合对象，既包括企业层面，也包括个人层面，这是成功合作的基础。选择合作企业要从自身发展战略出发，必须能够产生协同效益，企业的团队也非常重要。第三，要有科学的合作机制，既能发挥好国企管理规范等优点，也能发挥民企机制灵活、市场反应快等优点，要通过整合资源壮大市场话语权，真正实现“1+1>2”。

另外，混合其实是一个双向选择的过程，表面上由我们主导，实际上被重组方会根据我们的企业实力、重组原则、管理水平等进行综合权衡。所以，很多时候我问自己的并不是我们要混合哪些企业、研究哪些战术，而是我们有什么吸引力，怎样才能被那些优秀的企业和企业家选中。关于如何做到这一点，我总结了三条经验：一是战略要有吸引力，企业要有清晰的发展思路，能让加盟者看到美好的前景和未来。二是利

益上要有吸引力，通过先进的制度设计实现互利共赢，既要让大家获得眼前的利益，也要让大家看到混合后的长远利益。三是文化要有吸引力，要让加盟者产生强烈的企业认同感和归属感。

这些年来，在中国建材集团的大规模混合实践中，没有一家民企“反水”。这说明大家还是非常认同我们这场改革的。当然，我们的混合所有制改革还在不断的探索中，包括如何进一步发展董事会的作用、如何平衡股东与职业经理人不同的诉求、如何合理分红、如何推动职业经理人持股等，这都是我们要进一步探索的重大问题。

——节选自2014年8月《中国新闻周刊》之《国有与民营混合之道》采访实录

变革就要端出“牛肉”

未来学家、全球50位管理大师之一约翰·奈思比特在《世界大趋势》一书中有一句名言：“变革，就要端出牛肉。”事实上，这句话正是中国建材联合重组的一个重要原则，贯穿了行业整合、大力组建混合所有制企业的全过程。发展混合所有制企业，关键在于要有与他人分利的思想。只有具备这种思想，诚心诚意地端出你的“牛肉”，才能制订出更加切合实际的重组整合方案。

第一盘“牛肉”是国际通行的定价原则。聘请专业中介机构以重置法进行评估并以此为依据结合国际通行的定价模式进行市场定价，确保创业者原始投资的合理回报。在被重组企业创业的时候，购买矿山、土地的价格很低，以吨造价来计算资产净值，即可实现原始投资的较大增值。这一定价原则对于中国建材来说也是一笔合理的买卖，如果现在投资购买矿山、土地，中国建材的投入就会高得多。一方考虑投资收益，

一方衡量机会成本，这盘“牛肉”让收购双方都很满意。

第二盘“牛肉”整合效益和留给创业者部分股份。由于水泥行业具有区域性强的特点，在竞争中，如果不进行联合重组，同一区域的许多水泥企业都会亏损。而联合重组后，可以通过管理整合与企业协同，提高资源配置效率和企业竞争力。留给创业者一定的股份，能够让他们有机会分享整合后产生的财富。过去民营企业股权100%是民企老总自己的，如果亏损就会活不下去。加入中国建材之后，虽然他们只占30%的股份，但却有了利润，实现了利益共享。

第三盘“牛肉”是对那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者给予充分信任并继续留用，吸引他们以职业经理人的身份加入中国建材集团的队伍。很多民营企业家在市场化道路中一路摸爬滚打、过五关斩六将，是非常优秀的人才。成为我们的职业经理人不仅能够继续发挥他们的聪明才智，从事自己所热爱的事业，实现个人价值，而且能够稳定重组企业的管理团队，增加集团经理队伍的人才储备。

“三盘牛肉”在中国建材集团推进联合重组的过程中起到了非常关键的作用，解决了与市场接轨、产权关系和职业经理人这三个核心问题，确保了所有者到位，奠定了发展混合所有制的制度基础和实现路径，最终促成了蔚为壮观的行业整合。

——节选自2014年7月24日在北大光华管理学院EMBA培训班的讲课

“三优先”与“三目标”

在党的十八届三中全会精神的鼓舞下，全国各地掀起了混合所有制

的改革热潮。由于中国建材集团在这方面取得了一些成效，很多企业和高校都很想了解一下我们推行混合所有制的具体做法，希望能为今后的改革提供一些经验和启示。国企与非公企业究竟应该如何混合？我将其总结为“三优先”与“三目标”。

“三优先”原则包括：一是在考虑业务单元活力和对业务单元的控制力时，要把活力放在优先位置上，有活力才能使国有资产保值增值，如果过分强调控制力而忽视活力，企业留给国家的往往是一个烂摊子、一堆废铜烂铁。二是在考虑利润和收入时，要把利润放在优先位置上，创造良好的经济回报，不赢利的业务原则上不做。三是开展员工持股与引入机构投资人之间机制优先，改革的动力是混合所有制，混合所有制的动力则源于机制，无论采用何种混合方式，优先考虑的都是为企业引入市场机制。

“三目标”是混得适度、混得规范、混出效果。

一是“混得适度”。在“相对控股”“第一大股东”“三分之一多数”等基本前提下，探索多元化股权结构。改革中既不能一股独大，导致所有者缺位，也不能股权过于分散，否则就会“三个和尚没水吃”，股东无法统一意见或不会真正关心公司发展，导致公司权力被经营层操纵，也就是我们常讲的“内部人控制”。比如，今天的日本企业绝大部分都是公众化的，而且公众化程度很高，最大股东的股份不超过5%~6%。在丰田汽车公司，最大的股东丰田章男的股权也不超过2%。试想，一个企业如果股权过于分散，决策效率就会降低，也不会有人真正为公司负责。我认为合理的混合所有制结构是，国有资本和两三家非公资本组合形成公司的战略投资人，其余由财务投资人和散户股民持有，这样既能保证企业有负责任的股东，也能保证广大投资者有合理的回报。

二是“混得规范”。即要结合市场监督机制与完善保护国有资产的相关制度流程，保证操作透明、规范，有效防范国有资产流失。在方案设计的最初阶段，邀请律师事务所、会计师事务所、人力资源咨询公司、

投资银行等机构全程参与，确保方案依法合规，同时制定实施细则，确保操作规范。

三是“混出效果”。即围绕提高运行质量和赢利能力，控风险、增活力、出效益，使其成为企业持久的发展动力。在集团发展混合所有制时，应选择“并联结构”，即各子公司按业务单元进行分类混合，这样做的好处是让每个单元都拥有机制、焕发活力，处于一种“赛马状态”，一旦出现风险也便于切割，不至于造成大的损失。

可以预见，随着新一轮国企改革的深入，混合所有制企业的数量将越来越多。混合所有制涉及面广，关系到许多相关方的利益，大规模推行混合所有制是国企迄今为止最深刻的一场变革，是国企改革深水区的一场攻坚战。

——节选自2014年10月18日在“中国的转型变革——混合所有制公司治理”论坛上的发言

混合的“十六字”口诀

混合所有制并非一混就好，或者一混就灵，要让不同所有制企业成功混合在一起，其中大有学问。如何混合？关键取决于有没有正确的思想文化，能不能找到各方的最大公约数。不同所有制企业在体制、管理、文化上存在差异性，不讲求同存异，不讲融合发展，不讲和谐共生，肯定不行。为此，中国建材集团提出混合的“十六字”口诀，即“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”。

规范运作，就是混合之初就要细致地做好制度性安排，合理进行资产评估，既不能造成国有资产流失，也要确保民营企业的利益。混合所

有制是一场公平、透明、公开的合作，一切都要开诚布公、规范操作，这是基本前提。

互利共赢，就是坚持与人分利，合理设置股权结构，兼顾好各方利益，既要维护国有资本权益、民营资本权益，也要维护小股东权益，既要让大家获得眼前利益，也要让大家看到长远利益。

互相尊重，就是混合各方要彼此信任和尊重，国企不能歧视民企，民企也不能挖苦国企，大家要优势互补，共同学习、共同进步、共同发展。因此，在中国建材集团大规模重组时，我提出要充分理解民企，保留它们的“野性”，包括灵活的机制、创新能力、企业家精神、拼搏能力等，不能简单地同化它们。

长期合作，就是不能把混合所有制视为一种过渡状态，而应视其为一种长期合作的制度安排。搞混合所有制有点儿像恋爱结婚，凤求凰，大家只有互帮互敬、坦诚相待、相濡以沫，才能执子之手、与子偕老。这里尤其要注意的是，长期合作不仅是资金的合作，更是能力的合作，要充分发挥各方优势。如果让双方的劣势滋长，如把传统国企常有的官僚主义和民企常有的非规范化结合在一起，混合所有制就会失败。

诺贝尔经济学奖得主让–梯若尔认为，“可以将理性和现实相结合，设计出不损害各方利益的机制。”中国建材集团的实践充分证明，在企业深化改革、创新机制的过程中，做好制度设计，找到最大公约数，混合各方就能实现共生、共存、共赢。君子和而不同，正是按照这“十六字”口诀，我们与众多民企形成了混合优势，实现了和谐发展。

——节选自2014年9月18日在大连高级经理学院的讲课

“正三七”和“倒三七”的股权设计

习近平总书记在吉林调研时指出，“推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能”。国企股权多元化正是契合了“三个有利于”标准，不但没有让国有资产流失或者私有化，反而扩大和增强了国有资本的控制幅度和控制能力。

一直以来，中国建材集团在联合重组、组建混合所有制企业中采取的是“正三七”和“倒三七”的多元化股权结构。“正三七”指中国建材集团持有上市公司中国建材的股份不低于30%，保持第一大股东的相对控股权，其他投资机构的持股与流通股不超过70%。“倒三七”是指中国建材股份持有其所属子公司约70%的股份，给机构投资者和原创业者留下30%的股份。

通过“正三七”与“倒三七”的股权划分，中国建材集团形成了一套自上而下的有效控制体系，在保障国有资本控制力的同时保留非公资本，引入了市场机制，增强了企业活力，用少量的国有资本带动了大量的社会资本，共同推动企业发展。在产权多元化的过程中，我们允许民企创业者“带枪参加革命”，成为规范治理企业中的职业经理人，这样一来，民企的机制得以继续保留，民营资本也参与到国企的产权改革中。这些企业和企业家进入中国建材集团后，资本的价值放大了，大家的干劲儿也更足了，这是实实在在的共赢。

采用“正三七”和“倒三七”的股权结构，中国建材集团对上市公司并不是绝对控股。一般认为，和绝对控股相比，相对控股看起来控制力不那么强。但在实践中我发现，不同性质的投资者之间并没有太大的分歧，大家的理念总体上是一致的，就是按国家产业政策和市场规律办事。同时，《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）能够保证在相对控股的模式下，控股股东的控制权是清晰且可实现的，不会失

去对公司战略方向和重大决策的掌控。充分竞争的行业需要公司实现真正市场化经营，相对控股模式恰恰可以在企业内部建立更加规范的治理结构和更加民主的决策机制，充分调动各种资本参与企业经营决策的积极性。而且，相对控股还有一个最明显的优势，就是可以用有限的资本尽可能多地撬动社会资本。既然国家可以用更少的钱做成事情，为什么要多花钱呢？

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

---

1. 《世界大趋势》简体中文版由中信出版社于2010年1月出版。——编者注

寻找优秀的职业经理人

职业经理人制度破解改革难题

党的十八届三中全会提出“建立职业经理人制度”，《关于深化国有企业改革的指导意见》《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》等顶层设计文件又进一步明确了“推行职业经理人制度”。我们经常讲国企要破解改革难题，引入职业经理人制度就是国企改革重要的破题方法。

这些年每次向国资委领导单独汇报工作时，我都会提到在央企积极引入职业经理人制度的问题，在中组部市场化用人机制经验交流会上，也曾就中国建材集团探索职业经理人制度的做法与体会做了发言。为什么我对职业经理人制度格外重视呢？因为现代产权理论强调委托代理制，任何所有制企业做大，都不可能再由投资者直接经营，企业的经营工作都要委托给经理层。国资委为国家管着这么多企业，要想管好，只能搞委托代理制。董事会是国资委的信托机构，由职业经理人组成的经理层是董事会的信托机构。公司制企业中，职业经理人制度与董事会制度同等重要。董事会的决策如果没有有水平、有执行力的职业经理人去落实，再正确的决策也只是空中楼阁。完善的董事会制度解决了决策组织和决策机制的问题，但这只是国企规范治理问题中的一半，另一半问题则需要依靠职业经理人制度去解决。现在中央强调发展混合所有制，为健全公司法人治理结构、建立和推广职业经理人制度打开了通道。如果能过这一关，国有企业就能做强做优，跻身世界一流企业之列；反之，则有可能在市场上再打败仗。

在混合所有制企业中引入职业经理人制度，加大市场化选聘力度，

有助于破解高管人员选聘、业绩考核、薪酬管理等诸多改革难题。现在社会上之所以对国企经理人有些议论，是因为国企的经理人不是职业化的，不是公开选聘的。实行职业经理人制度，解决了管理人才从哪里来的问题，经理层是由董事会选聘的，而不是政府部门任命的，经理层薪酬也是由董事会确定的，这样一来，就不存在所谓的行政级别等社会上诟病的问题，政府部门就不用背负太多的责任和压力。

从企业内部来看，职业经理人制度是公司经营管理方式的重大创新。实施职业经理人制度就是把市场机制引入经营管理人才队伍，帮助企业发现和重用一大批职业素养好、工作能力强的系统内骨干人才，吸引和聚集一大批市场化程度高、职业化程度好的系统外精英人才，通过运用市场化的管理理念和手段，激发企业的活力和创造力，帮助企业在竞争中保持优势。综观全世界的跨国公司，无一例外都实施了职业经理人制度，从而保证了公司的健康运行。

——节选自2015年11月19日在中国企业高管培训与发展高峰论坛上的演讲

选择什么样的职业经理人

中国建材集团这些年发展很快，有人问：“你们从哪里找来那么多的职业经理人？”我的答案是：“一切皆由市场来。”最近几年，集团一直在大力推行职业经理人制度，积极探索经理人的职业化机制，比如职业经理人怎么选聘、怎么发挥作用、享受什么待遇、做不好怎么退出等，这些都要做好制度性安排。

对于职业经理人，在接纳企业文化的前提下，我们提出三个任职要求：一是职业操守，二是职业化能力，三是业绩。根据这三个方面的表

现，我们会按市场论价。职业经理人的经营能力决定了其市场价值，就像俱乐部球员转会一样，如果你在A公司做出了业绩，B公司要把你聘请过去就要给出合理的价格。职业经理人对应职业化待遇，业绩升则薪酬升，业绩降则薪酬降，做不好也有退出机制。虽然这样做常会有压力，但能让企业有效率，让国有资产保值增值，给国家一个优秀的企业。

我们的职业经理人主要来自三个渠道：一是有步骤、有重点地从市场中选聘，包括猎头选聘。例如，中国建材集团的总会计师，就是由中组部和国资委全球招聘来的。当时有1 000多个报名者，经过三轮选拔，8人进入面试环节，其中还包括一位美籍人士。最终我们千里挑一，选中一名优秀的总会计师。二是在联合重组中，对一些被重组企业的管理人员进行筛选、培训和转化，例如北方水泥的CEO。三是自我培养，按照职业经理人的标准对储备人才进行考核，促使他们向职业经理人转变，像中联水泥的董事长、北新建材的董事长原来都是国企干部出身，现在都转变为职业经理人。

现在有些人误以为市场化选聘就是在市场上公开招聘，事实上，公开招聘只是市场化选聘的方式之一。董事会是企业里的领导机构和决策机构，把经理层选聘权交由董事会，由董事会进行内部聘任，这也是市场化选聘的重要方式。全世界跨国公司的职业经理人大多数都是由董事会在企业内部选聘，只有一小部分由猎头公司帮助招聘，很少采用市场公开招聘的方式。总会计师、总工程师这类技术型职业经理人可以公开招聘，公开招聘CEO的并不多见。中国建材集团对于经理层的选聘已经基本做到了副总这一级，董事会拥有很大的独立性和决策空间。这有利于建立股东会、董事会、经理层各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构，推动国企朝着规范化的公司治理方向迈出一大步。

这些年来，中国建材集团积极探索职业经理人制度，形成了上千名职业经理人队伍，既有效解决了人才短缺难题，又激发了人才队伍的活

力。今后我们会进一步优化市场化选人用人机制，推进职业经理人队伍建设，储备一批高素质、高层次、复合型人才，为推进企业做强做优奠定坚实的人才基础。

——节选自2012年2月27日在“媒体走进中国建材集团”座谈会上的交流发言

吸纳优秀的民营企业家

在美国，有些人即使有钱了，也愿意出去打工，做政府官员或者职业经理人，金钱不是他们职业化的羁绊。在中国，如果人们有钱了还会不会有工作的动力呢？这是我一直以来的一个疑问。在中国建材的联合重组过程中，我找到了这个问题的答案。

在我们的职业经理人队伍里，有很多人原来是民营企业家，之所以愿意加入中国建材，股权和薪酬是一部分原因，更重要的是因为他们在中国建材找到了实现个人价值的宽广舞台。他们中的很多人做了一辈子水泥，几十年来风里来雨里去，对于做水泥有很深的感情，如果我们接手工厂后把他们赶走，他们情感上会接受不了。另外，人是需要工作的，工作能让人实现自我价值，赋予人实现人生梦想的机会。这是我的体会，也是一个实验。

有人问我：“你们收购的这些民企老板是不是一群土豪，黄袍马褂、长枪短炮？”我说：“肯定不是。”市场经济大浪淘沙，民营企业家经过多年历练，早已不是当年的个体户了。民企中也有不少企业英雄，他们都是从市场中拼杀出来的，市场意识很强，具有顽强拼搏的精神，十分优秀。重组后，中国建材为这些优秀的民营企业家提供了更广阔的职业平台，并且给予他们一定的股权，让他们参与到集团事业的发展中

来。这些新加入的优秀创业者、管理者，为推动集团的发展尽心竭力、贡献才智，他们是中国建材在联合重组过程中的重要收获。

现在每次集团开会，台下坐着的数百人年富力强、井然有序，胸前都佩戴着司徽，拿着笔记本认真记录，他们中很多人都来自民企。我不由心生感慨，这就像“围城效应”，国企里有人想出去单干，民企的企业家历经艰辛，愿意进入一家大集团。这些正在发生的真实的事情，和很多人的想象完全不同。

——节选自2014年4月22日中国之声特约观察员访谈

引才、育才、用才的“三个一”策略

中国建材集团是一家靠联合重组快速发展起来的企业，身处充分竞争性行业，必须寻求市场内在动力，建立适应市场经济要求的选人用人机制。我们坚持高端引领、集约开发，根据企业战略需要，采取“三个一”策略，通过建立一个渠道、构建一个机制、营造一个环境，进一步拓宽选人用人视野，为集团选聘了大批素质优良的职业经理人。

一个渠道是指，遵循市场化原则，按照不同类别、层级、岗位的用人需求，建立招选结合的市场选人渠道。为保证选聘质量，我们采取专才选聘和公开招聘相结合的市场化选聘方式。对中高层职位，建立了“搜索评估——推荐人选——确定目标——谈判聘用”的专才选聘流程，成立专项小组对同行业或相关行业中的高端人才进行常态跟踪，锁定目标人选，综合评估人选的政治素质、职业操守、专业素养和行业认可度后再进行选聘。同时，充分借助市场中介力量，进一步扩大选聘渠道。例如，南方水泥通过市场渠道引进了包括总裁、执行副总裁在内的

10余名职业经理人，推动企业快速发展，创造了世界水泥发展史上联合重组的奇迹。对部分中层及中层以下职位，不断加大公开招聘力度，取得了较好效果。

一个机制是指，统筹利用各种培训资源，强化职业经理人的培养机制。中国建材集团对职业经理人不单是“用”，也注重“育”，通过对职业经理人的培养培育，着重提高其专业素质、学习能力、领导能力和经营管理能力。在集团内部，根据专业领域和企业类型，对职业经理人进行轮岗锻炼，对引进的职业经理人，侧重于集团战略文化、职业素养和公司相关制度等方面的培训，鼓励开展在职自学和自主选学。在集团外部，利用国资委、国家行政学院、大连高级经理学院、北京大学、武汉理工大学等优质的培训和教育资源，为职业经理人提供有针对性的在职培训课程与培训项目，从专业技能、管理技能、团队合作等方面对职业经理人进行培训。此外，基于岗位规范的职业经理人资格标准，我们还建立了职业经理人数据库，作为今后聘用、培养人才的依据。

一个环境是指，坚持以人为本，强化文化感召、素质提升和人文关怀，塑造引才、育才、用才的良好环境。中国建材集团坚持融合的企业文化，给予职业经理人充分的理解、信任和支持，使职业经理人产生了强烈的归属感和认同感。南方水泥总裁当年曾拒绝了一家上市公司开出的三倍于中国建材的年薪。他在解释自己为何毅然选择加入中国建材时说：“我认同中国建材集团的战略和文化，加入中国建材集团有奔头、有归属感。”仅有感召力还不够，要使职业经理人真正融入企业，企业还必须倾注感情，为他们解决后顾之忧。大家常讲事业留人、待遇留人、感情留人，我觉得感情留人应该是第一位的，只有对企业建立起深厚的感情，大家才会心甘情愿地付出和追随，正所谓“收人先收心，引才先引心”。企业领导人要经常与职业经理人谈心，解决他们的思想问题和困惑；充分发挥组织优势，主动关心职业经理人的工作、学习和生活，帮助他们解决实际困难，充分体现人文关怀。

——节选自2010年4月8日在中央企业和中管金融企业提高选人用人工作满意度推进会上的发言

职业经理人的管理与转化

职业经理人制度是一步一步推行的，在这个过程中，一定会有传统国企的管理人员与市场化的职业经理人并存的现象。怎样发挥各自的优势，形成整体合力，这一直是企业面临的难题。现阶段我们采取求同存异的差异化管理原则，按照“两个相同、三个不同”对职业经理人实施管理。

“两个相同”指的是，职业经理人与非职业经理人遵循相同的企业管理制度和规范，享受除薪酬之外相同的奖惩、福利、培训等相关待遇。

“三个不同”主要体现在聘任方式、考核要素和薪酬激励等方面：

一是实行契约化管理。对职业经理人全面实行聘任制，通过签订劳动合同和聘用合同，确立劳动关系，明确职业身份和聘用期限。同时实行任期制管理，签订经营管理目标责任书，约定KPI（关键绩效指标）、经营管理绩效责任和履行责任的相关要素，实现权责利相统一。

二是强化以经营效益为关键要素的考核。相对非职业经理人，对职业经理人更加突出了经营效益等KPI的考核，按照市场对标业绩和约定的绩效责任进行客观评价，并作为留用或退出的依据。在日常考核之外，按照市场对标业绩和约定的绩效责任，董事会对职业经理人实施年度和任期业绩考核，严格按考评结果奖优罚劣，实现了职业经理人薪酬的能增能减、能高能低，人员的能上能下、能进能出。

三是实行相对市场化的薪酬激励标准。由于央企很难达到绝对市场化的薪酬水平，但与市场水平差距太大又难以打动和留住职业经理人。我们的做法是：一方面利用央企的社会地位、品牌形象和发展平台等综合优势，吸引职业经理人干事创业；另一方面确定了比市场水平低、比企业现状略高、具有一定竞争力的“半市场化”薪酬激励标准。

从长期来看，国企应把现在的经理人都转化为职业经理人，一律按市场化的方法进行业绩考核，实行市场化的薪酬制度。同时，拿市场化薪酬也意味着高风险高付出。是保留国企干部的身份，还是选择做职业经理人，这对于现在的国企高管来说是一场抉择。衡量职业经理人的转化是否成功，我认为要突出“三个标志”，实现“四个认可”。“三个标志”包括：一是聘任方式从任命制转变为任期聘用制，由本企业董事会聘任，集团公司实施备案管理；二是薪酬体系参照行业企业和可比公司水平，实现激励与约束相结合；三是健全市场化流动退出机制，为不符合任职资格或不愿转换身份的原高管人员保留退出通道，对绩效考核不合格者给予降职或解聘处理。“四个认可”包括：一是选聘的职业经理人要得到国资监管机构或控股企业的认可；二是在选聘、考核等环节要邀请第三方机构或专家，得到业内的认可；三是企业业绩得到提升，获得本企业董事会的认可；四是职业经理人自身对新角色的认可。

能否找到优秀的职业经理人，职业经理人的激励和约束制度是优是劣，往往是决定企业成败的关键因素。国企改革的一个重要任务就是把职业经理人制度建立起来，这也是企业治理的一项重要工作。

——节选自2015年11月19日在企业高管培训与发展高峰论坛上的演讲

建立中长期激励机制

真正的职业经理人应该对应市场化的薪酬体系和激励机制。对于充分竞争领域的央企来说，如果不能把优秀的经理人留住，不能给经理人足够的待遇，企业如何实现长期发展呢？这个问题值得我们深思。

做企业不仅要靠责任心、事业心、政治觉悟，还要靠激励机制。西方很多商业精英之所以愿意到大公司工作，就是因为大公司赋予了职业经理人相应的激励机制。在我国，国企对职业经理人的激励机制还普遍不到位。传统国企效率低的一个重要原因，就是缺少激励机制，薪酬制度不合理。在国企里，往往是一流人才的收入比社会上同等水平的人才低，而三流人才的收入却比社会上同等水平的人才高，这就造成了"一流人才留不住，三流人才赶不走"的问题。现在，国企改革顶层设计方案已明确，"对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制，采取多种方式探索完善中长期激励机制"。所谓中长期激励是资本项下的内容，不是奖金项下的内容。

建立激励机制也是中国建材集团深化改革的重要内容。目前在我们的高管会议上，经常是三类人坐在一起：身家上亿的原民企老板，市场化选聘的职业经理人，传统国企干部。虽然都是企业高管，但这三类人的收入却相差悬殊：民企出身的高管有股权收益，职业经理人拿市场化薪水，传统国企干部拿体制内的薪水。这种状况从长期看不利于企业的稳定发展，激励机制不到位也将成为市场化选聘职业经理人的障碍。在下一步改革中，我们将按照顶层设计的要求，建立和完善以经营业绩考核为依据，以岗位绩效工资为基础，短期薪酬分配与中长期激励有机结合，资本、技术、管理等多种要素参与收入分配的激励制度，充分调动职业经理人的工作积极性和创业热情。在有条件的上市公司可推行股票增值权激励，在非上市公司可推行分红权激励。在推出激励机制的同时，我们还加强了对职业经理人的监督约束，发挥审计功能，实施问责管理，建立责任追究机制。

——在2015年11月20日在大连高级经理学院的讲课

国企再改革是质的飞跃

国企改革：从哪改，改什么

党的十八届三中全会召开之后，国企再改革被提上议事日程，从中央到地方都投入了大量精力。关于国企改革的说法现在有很多，大家普遍关心的问题是新一轮国企改革要解决哪些问题，从哪改，改什么。

回顾过去30多年的历史，国企改革经历了三个阶段：第一阶段从1978年开始，围绕放权让利、转换经营机制，目的是搞活国有企业；第二阶段是1994~2002年，这段时间的改革主要围绕股份制改造和建立现代企业制度进行，目的是对传统国企进行公司化改造；第三阶段从2003年国资委成立到现在，围绕完善国资监管体系的核心推进改革，目的是使国有企业保值增值，做大做强。

按照十八届三中全会精神，当前的新一轮国企改革是围绕国有经济的实现形式、国有资产的分类、国有资本的监管体系、国有企业和混合所有制企业运营方式等问题展开的。归纳起来，改革的出发点是解决国有经济的分类和实现形式，关键点是让国企“改回去”、混合所有制企业“改出来”，着力点是确立以“管资本为主”的国有资产监管方式，创新点是大力发展以融合为特征的混合所有制经济，原动力是充分发挥企业家的能动作用。应该说，和以前的国企改革相比，这一轮改革更加重视深层次和系统性问题。

过去这些年，国企进入市场化阶段后进行了大规模的创新，但如果站在国家治理的高度来看，还要进一步规范和改革，不停地完善和提高。这并不是说从前做得不对，而是在新的大环境下需要做出改变。例

如，国企需不需要有？如果需要，它们要做什么，怎么管理？国有经济需不需要有？如果需要，并希望以国有经济为主导，它们应该怎么发展，和市场怎么结合？现在国企改革的方向和目标都定下来了，我们的任务就是找到具体的实施路径，绘制一份详尽的路线图。既要继承以前国企改革的经验，也要面对深层次的问题，最终实现发展，这才是科学负责的态度。如果我们在过程中发现问题，不把它们解决掉，就可能会造成长期的问题，而且最终也是绕不过去的。

十八届三中全会提出了国企再改革的任务，给了我们一次系统思考的机会，一次修正完善的机会，一次改革再出发的机会。改革不是一朝一夕的事，大家应该静下心来搞改革，而不是把它当作一个简单的、运动式的做法。我们需要温和式、渐进式的改革，看似走得很慢，但是每一步都很扎实，不能跑出去又退回来。

改革不是华丽的外衣和时髦的语言，改革要触及痛点，要解决问题，要敢于亮剑，要真刀真枪地干。我希望通过我们的努力，把国企改革的思路理清楚，把适合我国国情的国有经济的实现形式、国资监管体系、国有企业和混合所有制的运营方式这些框架结构都建立起来，解决好深层次的改革难题，使国有经济在国家现代化治理的大框架下有机地发展壮大，实现质的飞跃，这是我们的历史使命。

——节选自2014年11月14日企业观察网《国企改革：从哪改，改什么》一文

国有经济和国有企业的关系

谈论国企改革时，国有经济和国有企业经常被归在一个范畴里，实际上两个概念有相同之处也有不同之处。探索国有经济实现形式这个命

题早就被提出来了，但多年来，我们的改革工作大多集中于现有国有企业如何进入市场这个方面，虽然也取得了不小的成绩，可再往前走就会发现，很多问题难以逾越，很多做法似乎互相矛盾，这促使我们开始思考这一轮国企改革的新命题。

事实上，随着改革的不断深入，国企改革这个词在今天的意义已经超出了国企本身，上升为国有经济的功能分类、实现形式和运营方式等方面的改革。改革应定位于搞好国有经济，探索国有经济和市场经济接轨，而不是让市场去适应国有经济的特点，这是大逻辑，不能颠倒。通过改革，国有经济的实现形式应从单一的国有企业形式转向适应市场的多种实现形式。

国有经济是我国的经济基础，发展壮大国有经济是我们长期的任务。国有经济应该有两大功能：一是完成国家战略和政策功能，实现公益和保障作用；二是在经济发展中不断保值增值，积累财富支持国家财政。与两大功能相对应，国有经济的实现形式也应该有两类：在公益保障性领域，靠国有企业实现，主要目标是做好服务、降低成本、提高效率和减少浪费，比如铁路总公司、公交公司、邮政公司等；在竞争领域，靠混合所有制企业完成，主要目标是实现国有资产保值增值，为国家创造经济效益，大多数制造业、服务业企业都可归为这一类。这样一来，就从根上把国有经济、国有企业、混合所有制企业厘清了。所以，与其说现在我们要深化国企改革，不如说我们是在深化国有经济的改革，使国有经济的实现形式多元化，不同的实现形式立足于完成各自的特定任务。

有人问，30多年来我们一直说的就是国企改革，为什么今天还要设立新命题？我想这是问题导向。改革开放初期，我国国有经济实现形式主要是国有企业，改革的方向是如何满足市场化要求，大部分应该市场化的国企与政府脱钩进入市场、从政府的附属物变为市场主体。最终我们发现许多国企很难建立起市场机制，一些经营十分困难的国企不得不

改制退出。今天，大家对这件事还有一些不同看法，有些人认为贱卖了国有资产，有些人则认为解决了当时国企的难题，我的看法是这是当时没有办法的办法。

改革和认识都是螺旋式上升的过程，我们今天又面临着不少新问题，改革就是为了解决问题。学理科的人都知道，在寻找一条最优工艺路线时，往往是临近大功告成时，却突然发现最后一步怎么也走不通，不得不对整个工艺方案和过程重新进行思考。今天的国企改革也应本着这样的态度，“大概”与“差不多”无法解决“是”与“不是”的精准问题。

——节选自2014年9月12日在浙江物产的交流发言

“改出去”与“改回来”

搞好国有企业是必需的。世界各国大都有国有企业，我国是社会主义国家，又是人口大国，在关系全民利益的公益保障领域，国家肩负着更多的责任，这些都要靠国有企业来完成。但以前，我们把国有企业搞得过多地过于宽泛了。作为国有经济的实现形式，国有企业和混合所有制企业应该按照功能定位分类运营，确定不同的改革目标，国有企业要“改回去”，混合所有制企业要“改出来”。通过这“一来一回”，国企和混合所有制企业的身份定位、运营方式、改革目标清晰了，很多问题也可迎刃而解。

所谓“改回去”，就是让国企回归本源。一是让公益保障型的国企回购非公资本股权，确保国有属性。二是严格按照政府的指令和预算管理，完成好政府所赋予的任务，管理人员可享有公职人员待遇，由政府核定收入。公益保障性领域中的企业不以赢利为目标，不宜引入民间资

本去追逐利润，否则会引起不合理涨价，损害全民利益，有违国家的初衷。西方国家在这方面是有前车之鉴的。我去德国访问时了解到，德国的铁路公司在20世纪90年代曾拿出49%的股份上市，由于股价很低、流动性差，2008年政府又把上市股权全部收回了。后来柏林和汉堡也相继把私有化的水务和电厂企业收归国有了，这些从事公益保障事业的企业由国家管理会更安全。

所谓“改出来”，就是竞争领域的混合所有制企业要做到政企分开，国有经济只作为股东，企业进行完全市场化运营。其实，混合所有制是国企进一步融入市场经济的媒介，可以借助非公经济成分的活力获利。在法国，国资局拥有雷诺汽车20%的股份，拥有法国燃气36%的股份。法国国资局局长对我说，这么做的目的就是找到好的投资项目为国家赚钱。新加坡淡马锡是纯粹的国有企业，投资领域大部分是充分竞争领域，也是为了获得合理的收益。

在充分竞争领域里，现在民营企业面临的问题是，为什么国家要让国有企业和我们这些纳税人竞争呢？国有经济为什么在混合所有制里呢？因为国有经济在公益保障功能之外，本身也需要增值，需要支持国家财政。我相信民营企业也不会反对国有经济，新加坡郑永年教授认为“中国特色”就是共产党的坚强领导和强大的国有经济。我们在混合所有制里发展国有经济的目的是要增加国力，之所以说混合所有制是基本经济制度的重要实现形式，竞争领域里要维持一定量的国有经济，原因就在于此。

所以，我不赞成国有经济从竞争领域完全退出，更不同意国有企业改革只能民营化的观点。我认为应该大力发展混合所有制，原则上，在竞争领域里国有经济以混合所有制形式存在，而不再以国有企业形式参与竞争，暂时还未混合的国企，也可被视同于混合所有制企业，给予其完全市场化的身份。区别在于，完全国有的公司由国有股东独享分红，而在混合所有制企业中国家按股份比例分红。

——节选自2014年10月16日在国家行政学院的讲课

混合所有制企业要脱下“黄马褂”

混合所有制企业要有完全市场化的身份。过去，我们搞股份制改革不太成功的原因在于，只解决了从市场募集资金的问题，而没有把市场机制真正引入企业，企业还戴着“国有控股”的帽子，凡事都要“参照执行”国企管理的老办法，没有焕发出应有的活力。我们最初搞股份制改革就是想让企业成为独立的市场主体，真正实现政企分开，尤其是在竞争领域里，不再沿用传统国有企业的那套管理办法。后来不知什么时候，国有企业包含了国有控股，国有绝对控股、相对控股都按照国有企业管理，把改造的股份公司又给兜回来了，导致那一场股份制改造违背了初衷，或者说偏离了最初的方向。这次混合所有制企业的改革与以前搞股份制企业改革最大的区别在于，要让投资者真正到位，真正实行市场化运作。

在混合所有制企业里，无论国有股份占比多少，只要引入非公资本，就不应再被视为国企。混合所有制企业应脱下政府的“黄马褂”，被赋予完全市场化的身份，关键是赋予混合所有制企业全新的管理方式，包括：充分发挥非公经济所有者的天然市场属性，为企业增添活力、强化内部监督；给予企业充分的市场化政策，和民企、外企同台竞技，公开公平竞争，既不享受特殊优惠，也不受缚于额外限制，尤其是不能再“参照执行”政府部门和国企才有的一些规定，混合所有制企业的企业家和员工也不应再被视为国家公职人员；大力推进管理层中长期激励、员工持股和职业经理人制度，充分发挥混合所有制的制度优势，进而提高企业的活力和竞争力。进一步讲，应配套出台国企法，让国企有法可

依，国企法属于公法范畴；混合所有制适用《公司法》，《公司法》属于民法范畴。这有助于实现壮大国有经济、搞好国企、发展混合所有制经济等多重改革目标。

——节选自2014年10月16日在国家行政学院的讲课

管好两类公司

过去这些年来，中央和地方国资委通过“管人、管事、管资产”的方式使国企获得了快速发展，解决了过去“九龙治水”的多头管理局面，但同时也出现了管得过细、过宽泛的问题。过去，国资委管理的央企大多是实体公司的形式，每个实体公司都有人财物、产供销的职能，所以国资委的“管人、管事、管资产”也有其现实的原因，在以管实体公司情况下，国资委难以摆脱“婆婆加老板”的处境。改革总是针对问题，在这一轮改革中提出以“管资本为主”进行国有资产监管，这是对国有资产监管工作认识的深化和必然选择。从“管资产和管人、管事相结合”到“管资本为主”，有利于划清政府部门管理权力的界限，形成“国资委——国有资本投资运营公司——混合所有制企业”的国资监管体系。

“以管资本为主”的关键在于，建设好和管理好国有资本投资公司和国有资本运营公司。今后国资委应把主要精力放在国有经济的布局调整、国有资产的有效使用与国有资本的保值增值上，通过管理两类公司达到调整和管理资本的目的，从而发挥国有经济对国计民生的保障作用，确保国有经济的主导地位。两类公司由国资委直接监管，从资本收益、战略发展等角度出发，通过现代公司治理机制，调整持股企业和持股比例，以股权方式投资混合所有制企业。混合所有制企业则引入社会

投资人进行发展，完全按照市场化规则和现代公司治理要求进行管理。

在国有资本投资公司的组建方面，目前国资委管理的央企集团母公司，大都是投资公司职能，因此组建投资公司的可行方法是，挑选较好的现有母公司做平台，靠自我积累和滚动发展，把若干个公司打捆并入，同时吸收社会金融企业进入，形成产融结合的多元化环状结构，按照投资公司的架构再造管理组织。即使像中石油、中石化这样的大公司，母公司也可以转化成资本投资公司，因为目前这些集团母公司的功能已经主要是投资业务了。

在组建两类公司上不能退步，应尽量一步转到位，不拖泥带水。关于央企形成多少家两类公司为好，我认为，考虑到目前的经济形势和企业状况，数量不能太少。关键是转功能，可采取现实一些的方法，尽量减少不必要的震荡，这样可达成“小震荡、大功效”的目标。

——节选自2014年9月18日在大连高级经理学院的讲课

顶层设计与基层首创并重

国企改革的两个层面

当前，国企改革的“1+N”方案正陆续出台。《指导意见》是“1”，是大的原则方向和目标；实施细则是“N”，是操作路线和边界条件。作为新一轮国企改革的顶层设计，“1+N”方案强调顶层设计和企业首创精神相结合，针对新时期国企改革的客观情况和主要问题，总结了以前国企改革的一些经验和教训，同时也吸纳了十八届三中全会以来，在首创精神鼓舞下大家的一些思考、探索，集合了各方面的智慧，很接地气。

本次改革和上一轮改革不同。上一轮改革很大程度上是地方政府和企业自下而上推动的，摸着石头过河，重点是“抓大放小”，改革中也确实出现了比如国有资产流失等问题。经过30多年的改革实践和经验积累，这一轮的改革是自上而下的，从顶层设计推进，先制定好大的原则再去实践，主要针对的是留下的地方大企业和中央企业。国有企业属于全民所有，国家是国有企业的所有者，以顶层设计为先导是有法理依据的。另外，过去的改革着重于企业本身改制，是浅层次、个别性和局部性的改革，这一轮改革从国家层面到企业层面，从体制、机制改革入手，是更深层次、系统性、全局性的改革。

《指导意见》明确提出国企改革最根本的要求：坚持和完善以公有制为主体，多种所有制经济共同发展，发挥国有经济主导作用的基本经济制度。在此基础上，国企改革可分为体制、制度两个层面的问题。一是国有监管体制的改革，包括国有资产的分类、国有资产的监管方式、两类公司的设立等，这要由政府部门完成。二是建立和完善现代企业制

度，包括公司制改制、规范公司治理、落实董事会职权、党组织在企业中的领导方式、混改方式的选择、管理层激励、员工持股、发挥企业家作用等，这类改革主要由企业完成。

国企改革的“1+N”方案，是新一轮改革的出师表、路线图，或者说是纲领、准绳，为新一轮国企改革指明了方向，铺平了道路。作为企业，我们要按照中央改革精神，根据自身历史和客观情况，最大限度的发挥能动性，推动改革，这样才能出现更多亮点，取得丰富的改革成果。

——节选自2015年11月13日新华社国企改革调研座谈会实录

稳妥推进改革的“最后一公里”

关于如何稳妥推进改革，目前社会上有一些疑问和迷思：《指导意见》等文件出台，是不是意味着改革的发令枪响了？要不要再等细则后的细则？如何区分先行先试与抢跑？我认为，改革要在稳妥推进上下功夫，既要稳妥也要推进。

企业的情况千差万别，顶层设计无论如何也无法为每家企业量身定制出细则，企业应发挥首创精神。我们可以在“1+N”的框架和边界条件之内，把文件精神和本企业实际结合起来，“一企一策”地制定改革措施。改革必然是统一化和差异化的结合。这就像盖楼，《指导意见》相当于大楼的整体设计，要确保框架结构的科学性和内在质量的牢靠性，然后可以在不违反大框架的基础上进行装饰装修。企业改革就相当于进行建筑内部的装饰装修，大楼的框架由顶层设计决定，内部的装饰装修、艺术感、美感、灵活度等则取决于各个企业的匠心。

现在人们对抢跑、先行先试等问题有疑惑，实际上是因为对抢跑没有清晰的定义。我认为，所谓的抢跑指的是不守规矩，明令说打一枪再跑，结果枪响前就跑了。判断抢跑与否要看是否遵守规则，《指导意见》提出允许先行先试，只要按照改革精神去做就不叫抢跑。现在，应该鼓励大家大胆而稳妥地去做，既要下定决心，又要细致认真。尤其是试点企业要点面结合，既要做新的试点，也要全面地推进，取得经验。在这方面，我一直担心，试点单位的改革方案需要上上下下的多轮研究、征求意见，向非试点单位按照顶层设计的精神加快推进，反而走到了前面，这是试点企业面临的最大风险。

改革经验应该如何取得？第一，我们已经有了30多年的改革经验，国际上很多国家在推进国有企业股份制改革、发展混合所有制方面也有很好的经验，应该总结国内外成功的经验，很好地加以吸收、学习。第二，通过新的试点体现文件中新的精神。第三，鼓励现有企业全面推进改革。这样才能获得更多好的经验，推动改革的前进。改革不能等着别的企业取得试点经验后自己再试，而且试点经验只是一个企业的经验，只能作为参照，并不能真正解决本企业的问题。企业自身应该怎么做，还是要从《指导意见》和实施细则里找答案，从实践中找答案，找到适合本企业实际的改革之路。

改革有大道理、中道理、小道理，像“1+N”中的“1”（即《指导意见》）是大道理，“N”（即细则）是中道理，企业层面具体怎么做（比如试点）是小道理。现在大道理和中道理都出来了，最后应由企业在遵循大道理和中道理的基础上，把小道理讲好，走好国企改革的“最后一公里”。

——节选自2016年5月19日在大连高级经理学院发展混合所有制经济专题研讨班的讲课

建立容错机制

2015年新华社记者来中国建材集团调研时，问及我对改革中“怕而不为”现象和容错机制的看法。因为在新一轮改革中，一些人感到“利剑高悬”，担心改革者的前途，以致在改革中缩手缩脚、不敢作为。

其实，任何一家企业、任何一位企业领导人，在改革实践的过程中都会承担一定的风险，担负一定的责任。中央出台顶层设计，明确了改革方向和路径，明确了改革禁区和红线，实际上是在保护企业和改革者。中国建材集团处于充分竞争领域，又在改革前沿，我们认为在文件划定的边界之内，改革大有可为，没有必要冒险突破边界。我们要在科学评估后，承担有限度的、必要的风险，而不是去盲目冒险。当然，即便有了改革方案，改革者也要肩负一定的责任，因为很多改革细节需要企业负责人定夺，比如员工持股怎么持、持多少，即使再细的细则也不会告诉你答案，所以企业负责人必须勇于做出决断，不然怎么叫负责人呢？我觉得，只要严格遵照《指导意见》和实施细则的准绳，就不会出现大的政治风险和经济风险。

关于容错机制，是指我们已经把风险考虑得很完备了，但还是出现了一些意外问题、事先没考虑到的问题，或是源于环境变化出现的问题。这些错误是可以理解的，是容许大家改正和完善的。当然，我们总是希望错误越少越好，管理者、改革者的任务就是减少错误。千万不能怀着“我要犯错误”的心态去做事，不学习文件精神就盲目改革，再强的容错机制也容不了这样的错。因此，应该对企业多一些引导，让大家认真学习系列文件，逐字逐句、认认真真地读，再结合实际去做，不要一上来就干，一干就错。如果认真学了，可还是出现了理解偏差或做得不完善的地方，只要你朝着大方向、大目标走，出现问题及时纠正，就不会有大错误。就像开车一样，大目标很清楚，不小心走错了路，发现之后马上改正，最后仍能到达目的地。改革试点的过程就是不断试错、不断改善的过程，我们要沉下心来思考研究，平心静气、步步为营地去

做，浮躁和牢骚于改革无益。

2016年年初，中央提出“三个区分”标准：把推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把上级尚无明确限制的探索性试验中的失误和错误，同上级明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。这“三个区分”有利于企业建立纠错容错机制，有利于保护那些作风正派、敢作敢为、锐意进取的改革者，有利于打消有为者的思想顾虑，甩开膀子改革创新。

现在有些企业改革动力不足，我认为有两个原因。一是缺少压力。改革是件艰难、复杂的事情，改革的动力和压力有关，当企业处境非常艰难时，自然就有了改革的动力，愿意主动去改革。央企也好地方国企也好，凡是那种竞争激烈的企业都力主改革。二是缺少市场化机制。什么叫市场化机制？我认为有三点：一是把所有者引进来，让所有者真正到位；二是选拔、培养和保护企业家，充分发挥企业家的作用；三是建立经营者和所有者利益、企业效益的正相关关系。机制能激发出巨大的发展动能，这种作用是不可替代的。在这一轮改革中，如果能真正把市场机制建立起来，我们的改革就一定会成功。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院的讲课

改革是个细致活

在我的职业生涯里，经历了两次改革试点：第一次是1994年，北京新型建材总厂入选全国百户建立现代企业制度试点单位；第二次是2014年7月15日，中国建材集团被国资委列为发展混合所有制经济和落实董

事会职权的双试点单位，成为双试点单位，既反映了国资委对我们的信任、肯定，也是交付给我们的责任，寄托了很大的希望。

对中国建材集团而言，改革一刻也没有停止、一刻也没有放松。试点工作开展以来，我们主要做了以下几个方面的工作：一是总结多年来重组整合上千家民营企业的混合实践，提炼、设计股权结构、吸引非公资本、推动和谐发展、实现有效管控的一整套企业改革经验。二是按照“走出去、请进来”的工作思路，去10余家在改革方面有特色、有建树的企业进行专题调研，总结改革中的成功经验和先进做法。三是参与30余次改革相关的座谈会、论坛，交流探讨深化国资国企改革的建议以及集团的改革发展实践。四是积极开展股权多元化改革中党组织建设专题研究，总结出一套与现代企业制度有效衔接的党建工作方法。五是建立组织机构、制定实施方案、紧抓贯彻落实，认真做好“双试点”工作，提出“混得适度、混得规范、混出效果”和“活力、效益、机制三优先”的改革措施，明确了引入市场机制的内涵。

在发展混合所有制经济的试点工作中，我们在建材制造、科研设计、新材料等业务板块选定6家具体实施单位，有侧重地开展试点工作。一是股权多元化改革进一步深入。北新建材、中国巨石都形成了国有股保持三分之一的股份或第一大股东的地位、两至三家其他国有或社会投资机构作为积极股东，其余为流通股的股权结构。二是职业经理人体系建设和身份转化全面推进。目前，我们正在开展职业经理人制度体系建设和股份公司全级次身份转换工作。三是员工持股更加规范。集团指导和协助已经开展员工持股企业完善相关制度和流程。四是在混合所有制企业中，党组织发挥政治核心作用的有效机制不断完善。

在落实董事会职权的试点工作中，我们系统总结规范董事会建设的经验，坚持依法合规、市场导向、权责一致、发挥党委政治核心作用等基本原则，有序落实董事会中长期发展战略规划、高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理、企业工资总额管理和重大财务事项管理等职权。

集团董事会根据国资委批复的试点方案，对拟发展的业务领域进行了专题研讨，初步确立新能源材料及其相关应用领域的发展方向，为集团“十三五”新业务领域的发展提出了清晰思路和发展战略。

改革是个细致活，不仅要有热情，还要做得规范稳妥，经得住时间的考验。中国建材集团目前正全力推进“双试点”改革，把握好改革次序、节奏和力度，力争做到蹄疾步稳、改有所进、改有所成、务求实效，积累一批先进的可复制的经验。

——节选自2015年12月15日在中央党校国资委分校2015年秋季直属班的讲课

积极尝试优先股

在国有企业与民营企业混合的过程中，民营企业希望能够参与混合所有制公司的决策、共同经营，其实这是改革的应有之义。但现实问题是，国有资产很大，而民营资本相对较小。怎么办？可以尝试通过优先股等方式，起到防止国有资产流失、引入市场机制、调动民营企业积极性的作用，真正发挥混合所有制的市场功能。

许多人对优先股的理解停留在引入社会资本，用扩大社会资本的方式降低企业资产负债率的层面上。但浙江的一些国企在2000年改革时探索用保底分成的方式，把部分国有资产转化为优先股，再把部分资产转变为普通股和员工持股，共同组成公司，取得了成功。这种国有优先股是从国有资本转化来的，这样就解决了在改制过程中国有资本过大、民营企业难以参与、员工持股资金有限的问题，同时也解决了国有资产流失的问题，应该是个不错的方法。

《指导意见》明确提出，“允许将部分国有资本转化为优先股”。优先股是我们发展混合所有制的捷径，能化解国有资产在混合过程中流失的风险，解决国有股优先获得股息和保证国有股优先权的问题，提高民营企业参与投资的积极性。通过国有优先股进行国企改制有三种方式：一是部分转化为优先股，部分转化为普通股，民营资本或员工持股企业的投资用普通股进入，提高民营企业和员工持股企业进入的积极性和经营决策的话语权；二是一些科技和新兴产业规模较小的企业，可把国有资产全部转化为优先股，交由管理骨干、技术骨干和员工持股公司，完全由员工持股公司经营，国有股东优先享受股息；三是把一些相关资源转化成优先股，交由发展较好、效益较高的民营企业，国有股东只收股息不参与经营。这样既可以减少贱卖国有资产的风险，也解决了员工持股资金来源不足的问题。

——节选自2014年8月23日在“国企改革进行时——共识与务实”研讨会上的发言

员工持股重在引入机制

在企业界，我比较佩服两个人，一个是柳传志，一个是郭文叁。柳传志把科学院的一个小公司发展成了一家大型跨国公司，郭文叁把白马山的一个小水泥厂发展成了世界上效益最好的水泥企业。他们两个人还有一个共同的成功之处，就是在做企业的过程中，用员工持股的方式，解决了企业的活力和动力问题。

中国建材集团也有非常优秀的员工持股公司。2003年，南京凯盛改制后实现员工持股，技术骨干和管理骨干的持股比例为48%。那年2月，我第一次到这家公司时，公司的十几个人挤在一个租用的小办公室

里办公。短短10年时间，这家公司已发展成有上千名员工、每年有十几亿元收入和几亿元利润的国际化工程技术公司。这家公司的发展不仅给集团创造了效益，经营者和员工得到了实惠，企业的凝聚力、创造力和竞争力也得到了极大的增强。这家公司迄今为止没有一个项目亏损，凸显了员工持股的优势。

员工持股不是全员持股，而是科技、经营管理和业务骨干持股。员工持股有两大益处：一是优化公司治理结构。员工持股公司也是投资机构，专注投资回报，可以改变国有股“一股独大”的局面，使公司发展更加聚焦资本收益。二是具有巨大的激励作用。联想、中联重科、上海绿地等都是靠员工持股迅速发展壮大的企业。

中国建材集团下一步将以鼓励科技创新和科研成果产业化为出发点，在新业态公司、创新型公司、互联网等类型的企业中开展员工持股试点工作，优先在科研成果产业化过程中，引入研发团队以现金出资入股，激发科研人员创业热情，有效激励并稳定创新型人才队伍。在现有的科研设计院所，还可以采取岗位分红权和项目收益分红相结合的方式，针对科研和管理骨干开展分红权试点工作。

关于员工持股比例，我认为宜多则多、宜少则少，不应有比例限制。员工持股不是简单的奖励，而是要让员工作为投资者，共同管理、共担风险，要把机制真正引进来。我主张员工持股比例应高于三分之一，并且拥有一定的否决权，这样就可以在董事会、监事会上真正发挥员工参与、民主决策的机制。员工拿出的是真金白银，有很高的含金量，应该参与到企业经营管理中。企业归根结底要把企业效益和员工利益结合起来，把资本要素和劳动者要素结合起来，不仅要让干部员工多劳多得，还要让他们享有企业的资产性收益，这才是真正的“让员工和企业共同成长”。

——节选自2014年9月12日在浙江物产的交流

发言

要尊重和爱护企业家

国企老总不好当

2014年10月，我从德国出差回来，打开手机从短信中得知，中国建材集团第一任总经理田泽民老领导因病去世了，我即径直去他家慰问家属，路上想起很多往事，心里十分难过。尤其是想到之前去田总家看望他时，他躺在床上已认不出人了。据他爱人讲，医院开的许多药都不能报销，退休金不够支付医药费，因为雇不起保姆，只能雇个小时工隔一段时间来看护一下。当时我说：“我一定想办法，要让老领导治得起病、请得起保姆。”其实不只是田总，公司的三位前总经理退休前收入都不高，住在老的职工宿舍楼里，每个月的退休金只有5 000多元。他们原来都是水泥和玻璃方面的专家，在公司做一把手多年，但目前的生活状况都不是很理想。

每每想到这些例子，我就百感交集。现在，社会上许多人对国企领导人的看法并不客观。记得香港一家报纸的记者曾说，“国企靠垄断，找个傻瓜都能当头儿”。后来在一次记者会上遇到这位记者，我对他说：“你的话不客观，如果国航领导是个傻瓜，你敢坐国航的飞机吗？”当然，更多人还是理解国企领导人的。有一次在行政学院上课时，我听到了这样的话：“宋总这么多年像牛一样为国家干活。”这让我很感动，觉得大家的看法还是公平的。说到垄断，国企中真正处于自然垄断领域的并不多，大多数国企都处在充分竞争领域，不存在垄断，也不可能垄断。中国建材集团和国药集团也是随行就市，水泥和药品的价格都服从于市场，企业不会把价格强加于市场。

还有一些人认为国企效益不好，其实国企为国家承担着巨大的社会责任，尤其是那些处于充分竞争领域的国企，一方面要承担很多责任，另一方面还要面对激烈的市场竞争。这些国企，往往一开始都没有太多资金注入，基本靠借债经营。从银行的角度来看，如果国企做不好，就不会为其提供资金。十几年前中国建材集团负债累累，当时的情况就是，国家的银行要上门查封我们这个国家的企业。那一幕让我明白了一个道理：国企不是待在保险箱里，也没有托盘托底。

所以说，国企老总并不好当。国企并不像大家想的那么顺风顺水，从过去走到今天，经历了艰难的市场化改革，这其中掺杂着无数的汗水和泪水。大多数国企领导人工作时兢兢业业，承担着很大的压力与责任，退休后领取社保养老金，去医院看病也要排队挂号。国企领导人是国家财富，应善待他们，给予他们更多温暖。更重要的是，要在体制上予以关心和关怀，建立与国企领导人所承担的责任相称、与市场价值相匹配的激励与约束机制，为他们消除后顾之忧。

——节选自2014年11月25日在武汉理工大学的演讲

优秀的国企领导人也是企业家

这些年来，常听到一种说法，“国有企业里没有企业家”；参加一些活动时，我也常被问及同一个问题，“你认为自己是企业家吗？”为什么大家会对国企领导者的身份有疑问？这与他们对企业家的理解有关。企业家是个外来词，原义为创业者，指的是白手起家、经过奋斗做大做强企业的人。这样看来，国企领导人如果不是创业者，就算不上企业家。但其实西方国家对企业家的定义也在逐渐变得宽泛，比如艾柯卡是一个

职业经理人，但却是公认的大企业家。到底什么是企业家？200多年前，法国人最早提出，企业家是指在流通过程使货物增值的商人；后来，英国人把企业家定义为使资源创造价值的企业主；熊彼特先生把企业家归纳为能进行破坏性创新的人；德鲁克把企业家总结为具有创新精神的人。按照德鲁克的说法，企业家和企业规模、所有制形式无关，创新者就是企业家。

中国的改革开放培育了一大批企业家。国企里的一些改革者被称为中国的第一批企业家，他们的特点是敢于改革传统国有体制；第二批企业家是由国有企业改制而成的民营企业的领导人，他们了解企业和市场，迅速带领企业发展起来；第三批是由当年的个体户逐渐成长起来的企业家，他们在市场中顽强拼搏，成为今天的企业英雄。另外，企业家还应该包括具有改革创新意识的国企领导人，以及国企大集团下属的一大批基层企业的领导人。中国的国企大多数都处于竞争领域，而且由于上市和与社会资本的融合，又大都转变为混合所有制企业，它们的领导者也具备企业家的明显特征。

概括起来，中国的企业家队伍主要包括三部分：一是进入市场的国有企业的有创新意识的领导者；二是由国有企业转制而成的混合所有制或民营企业领导人；三是由民营企业培育的企业家，以及在以上三种企业中的优秀职业经理人。可以说，国企领导也是企业家的重要组成部分。事实上，过去这些年来，很多优秀国企领导者大胆突破制度桎梏，带领企业迈入市场，付出了艰辛的努力，耗费了大量的心血，他们真正担得起“企业家”的称谓。《指导意见》明确指出，国有企业领导人员也是企业家，强调“加强企业家队伍建设”，“到2020年，要造就一大批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家”，这对国企的干部员工是巨大的鞭策和鼓舞。

——节选自2015年11月《企业观察报》之

企业家是改革的原动力

改革的动力来源于谁？上一场改革的动力来源于企业和企业家，企业活不下去，最难受的是企业家。当时人们把这场改革叫作“破三铁”，企业家身在其中，而且被套在网中央，想要改变命运，就必须成为当时企业改革的动力。像步鑫生、马胜利等人，都是国有企业改革的有力推动者。今天，改革的动力是什么？仍然是企业和企业家对变革的渴望。

企业领导人是改革一线的指战员，他们清楚改革前沿的真实情况，对前方战场有着更切实的感受，而且改革与他们自身的命运息息相关，因而他们的感受和见解应该受到重视。现在中央选择部分企业作为改革试点，这就把顶层设计和企业的改革原动力结合起来，通过试点来验证改革的一些思路和一些方法。改革需要勇敢分子，勇敢分子是谁？是企业家，上一场改革是，这一场改革还是。

企业改革是适应市场的过程，企业领导人应是能动的推动者，而不是被动的执行者。这些年来我一直倡导改革，中国建材集团又成为改革的双试点单位，因此我必须拿出相当多的精力推进改革试点工作。同时，作为中国企业改革与发展研究会会长，我还要研究一些面上的国企改革工作，为顶层设计提供一些建议，这也是我的责任。为此，我与同事们到中联重科、上海绿地、浙江物产和山东信发等企业实地学习改革经验，收获巨大，感触颇深。大量的事实表明，党的十八届三中全会的《决定》是十分正确的，关键在于要领会精神、结合实际，真正把改革推进下去。

实践永远先于理论。改革也好，管理理论也好，应该多听一听从前线发回的“报道”。改革的动力来源于企业，来源于一线企业家。好的指战员，他的指挥所离前沿阵地不会太远，拿望远镜就能了解战况。倾听他们的声音，尊重他们的首创精神，这非常重要。今天，我们应把企业家精神引入这场伟大的改革中。

——节选自2014年11月14日企业观察网《国企改革：从哪改，改什么》一文

充分发挥企业家作用

党的十八届三中全会在提到国有企业改革时，强调“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”。企业家和国企干部不同，企业家不是一般的管理者，而是企业的领导者，为企业指明方向、为企业寻求资源、为企业承担责任，企业家应该是终身的。关于充分发挥企业家作用，我认为有三个内涵：一是充分信任和大胆使用企业家；二是稳定企业家的领导地位；三是给予企业家应有的中长期激励机制。也就是说，对企业家要有政治上的关心和爱护、制度上的稳定和保证、机制上的激励和安排。

在混合所有制企业中，不能简单地用行政方式选人，而要依市场方式选人用人，企业的领导团队应以企业家为核心，确立企业家在经营决策中的核心位置，而不是在行政干预下走马灯似地换人。比如“上海绿地”，它原来是一家国有企业，上海市国资委旗下的三家国有企业持股合计为48%，绿地的员工持股份额为28%。上海市国资委承诺三家国有企业不做一致行动人，这就相当于将董事长的提名权让渡给了员工持股公司，从而确保了董事长张玉良的企业家地位。弘毅投资总裁赵令欢认

为，投资要以选择企业家为核心，一个行业再好，如果没有好的企业家也不能投资。张玉良把自己的董事长地位能由市场决定归功于开明的政府。上海市国资委也非常认可张玉良的能力，认为他让国有资产实现了增值。

企业家是稀缺资源，可遇不可求。阿里巴巴如果没有马云，不会有今天的成绩；联想如果没有柳传志，也肯定没有今天的成绩。在企业的发展过程中，怎么发挥企业家才能，做什么样的机制安排才能保证企业家的稳定，这些都值得我们深思。

——节选自2014年12月16日在“国企改革：探索与前瞻”论坛上的讲话

1. 1992年年初，以徐州国有企业改革为发端，国有企业掀起了一股以“破三铁”（“铁饭碗”、“铁工资”和“铁交椅”）为中心的企业劳动、工资和人事制度改革热潮。所谓“三铁”是对我国传统体制下的国有企业劳动、工资和人事制度的形象概括。
2. 1980年步鑫生出任浙江省海盐县衬衫总厂厂长，在他的带领下，小厂打破“大锅饭”，进行全面改革，企业飞速发展，一年后成为全省行业领头羊。1983年其事迹成为全国典型，“步鑫生神话”轰动全国。此后由于一系列决策失误，1988年海盐衬衫总厂资不抵债，步鑫生被免职。后曾在上海、北京、辽宁、福建等地办厂，1993年在秦皇岛创立步鑫生制衣有限公司。
3. 马胜利被誉为“承包国有企业第一人”。1984年，马胜利毛遂自荐承包石家庄造纸厂，率先在国有企业打破“铁饭碗、铁工资”制度，并推出改革“三十六计”和“七十二变”，带领造纸厂迅速扭亏为盈。在全国近千家企业“求承包”的呼声下，1987年，马胜利承包全国百家亏损造纸厂，组建“中国马胜利纸业集团”。1995年，因企业效益滑坡被免职。2004年，加盟青岛双星集团。

第三章 创新与转型

企业有没有生命力，能不能基业长青，能不能反败为胜，往往取决于自身的创新能力。解放思想，其命维新。只有那些勇于自我突破，重视技术创新、商业模式创新、管理创新、机制创新的企业，才能获得持久的发展动力，始终走在时代的前列。

去产能是供给侧结构性改革的硬仗

需求侧的故事演变为供给侧的故事

推进供给侧结构性改革是适应和引领“新常态”的重大创新，这一理念自提出之日起，就受到社会各界广泛关注，成为中国宏观调控和经济改革领域的热点话题。供给侧结构性改革为中国经济转型升级提供了一剂良方，对于过剩行业来说，尤为急切、至关重要。

从国家层面来看，当前我国经济运行面临产能过剩、产业结构亟待调整、环境压力加大等问题；供给体系表现出外向型、成本高、质量效率偏低、结构简单等缺点，中低端产品过剩，高端产品供给不足。“十二五”期间，国家政策以应对危机、缓解需求不足为重点，在需求侧发力。“十三五”期间，国家政策从供给生产端入手，通过提高供给体系质量和效率，解放生产力，提升竞争力，这是增强中国经济增长动力的一个重要思路。

从建材行业层面看，中国是建材大国，在过去10多年的“黄金发展期”里，水泥等大宗建材产能跃居世界第一，但同时也积累了高投资、低效益、产能过剩、低价无序同质化竞争等供给侧问题。水泥行业长期以来产能严重过剩，2015年销量出现25年来的首次下降。尽管23.5亿吨的总销量是个天文数字，但在这样巨大的市场需求支撑下，水泥行业仍出现前所未有的价格下跌，问题就出在供给侧上。需求侧的故事正在演变为供给侧的故事。过去“有增长”是一种生存方式，现在“没有增长”也是一种生存方式。我们要围绕供给做功课，不能再套用以往的高增长模式。

从企业层面看，要抓住“十三五”的政策窗口，坚定不移地把供给侧改革推向深入。中国有“小康社会”的宏伟蓝图，有“两个百年”的奋斗目标，有“十三五”6.5%的增长底线，就会有巨大的市场为改革托底。过去，经济增长靠加大投资拉动，“水多加面，面多加水”，现在“面”已经算出来了，就是经济增速保持在6.5%的水平上。在需求受限、供给过剩、“水”太多的情况下，政府不会再加“面”。只有加快转型，转换动力，着力做好均衡、有序和高质量的供给才是出路。但如果久拖不决，未来就不会有合理的盈利支撑必要的结构调整，也没有充足的时间解决产能过剩等问题。基础原材料需求现在尚能维持在一个基本稳定的水平上，当需求滑入减量通道的时候，问题会更严重，调整起来会更痛苦。时不我待，只有政策得力、行业同心、企业协力，供给侧改革才能落到实处。

——节选自2015年12月23日在中国建材联合会2015年会长会议上的讲话

打好八招“组合拳”

中国建材集团身处充分竞争领域，水泥又是典型的过剩行业，正因为如此，我们较早就开始关注供给侧问题。2009年，在经济高速增长的刺激和影响下，水泥产能过剩加剧，我在行业里提出“停止新建生产线”“行业要科学布局，进行听证”“形成大企业主导的区域市场格局”等10条建议，有媒体把这些建议解读为“休克疗法”。其实我当时的想法很简单：水泥行业的资源和实力并不充裕，用在铺摊子、盲目增量上，对行业是巨大的损耗，我们应先把盲目建设停下来，把主要精力放在结构调整和转型升级方面，使行业更精干。后来，我进一步提出水泥行业要“做好有效供给”“写好供给端的故事”。中国建材这些年来开展的联合

重组、整合优化、市场竞合等，都是围绕供给侧发力。

总结以前的经验，我们认为，做好水泥行业供给侧结构性改革和去产能工作需坚持市场倒逼、企业主体、地方组织、中央支持的原则，打好八招“组合拳”。

一是推进区域整合和联合重组。中央指出，积极稳妥化解产能过剩，要尽可能多兼并重组、少破产清算。从国际经验看，解决过剩问题必须由大企业整合市场，增加行业集中度，兼顾各种资源和各方利益，让过剩产能退而有序，实现产业结构调整的正循环。这些年，由于中国建材带头推进联合重组，水泥行业集中度从2008年的16%增至现在的53%左右，但相较于发达国家70%~80%的集中度仍有差距，行业整合仍需继续推进。

二是严格禁止建新线。当前中国水泥行业无处不过剩、无时不过剩，已无淡旺季之分，没有任何理由建新线。现在国家要求钢铁、煤炭行业设定总量的“天花板”，三年内新上项目一律不得核准备案。水泥行业也要彻底关上新建的大门。

三是加大淘汰力度。中央提出，化解过剩产能要“消化一批，转移一批，整合一批，淘汰一批”。要从等量淘汰到减量淘汰，从淘汰落后工艺到淘汰落后品种，不仅要淘汰落后的低端产能，富余的先进产能也要淘汰、关停。

四是迈向高端。供给侧结构性改革既要做减法，也要做加法，在减少无效和低端供给的同时，也要扩大有效和中高端供给。水泥企业要围绕高端需求，强化技术创新，大力推广特种水泥、水泥预制构件、高等性能混凝土等，不断提升供给质量。

五是加强国际产能合作。水泥行业应紧抓“一带一路”等国际化机遇，提高海外占比，开辟长期市场需求，而不是都挤在国内搞重复建

设。需要注意的是，国际产能合作并不是把国内的设备搬到国外。抗日战争爆发时，上海很多纺纱厂、机械加工厂的设备都被拆下来沿江运到重庆，但像水泥厂、钢铁厂，能拆的部分只有30%左右，所以是搬不走的。真正的产能合作是我们充分发挥资金、技术、设备、管理、经验等优势，去海外开展全方位投资。

六是大力开展错峰生产。倡导行业采取减排限产、错峰生产等措施，维护市场供需平衡和有序竞争，实现产品价格的理性回归。

七是实行以协会为主导的行业自律。所谓自律，就是在过剩经济中，企业要坚持利他主义，顾全大局，顾全他人，不搞盲目新建，不搞恶意杀价，不搞低价倾销，从竞争到竞合，实现包容性增长。在国外，维持市场健康的工作主要由行业公会来做，公会的主要任务是协调销量和价格，维护本土市场，对国外企业实施反倾销。我们也应充分发挥行业协会的主导作用，加大行业管理力度，促进企业间诚信的建设，建立市场行为约束机制。

八是支持大企业发挥行业引领作用。从全球来看，水泥行业消化过剩产能长则需要40年，短则需要15年，大企业在其中起到至关重要的作用。中国建材将带头淘汰32.5标号水泥，带头关闭富余产能，带头不新建生产线，带头执行错峰限产，带头稳定市场价格，为行业撑起共生多赢的大伞，坚决做维护行业健康的中流砥柱。

——节选自2016年2月6日《经济日报》之《水泥业去产能怎么看怎么办》一文

区域整合是行业自我救赎的机会

供给侧结构性改革的核心是结构调整，水泥行业结构调整要走区域整合这条路。水泥和钢铁、煤炭同属产能严重过剩的基础原材料行业，都面临着艰巨的去产能任务，但是相比之下，水泥行业还有一个特点，即水泥是“短腿”、非贸易性的产品。所谓非贸易性，是指不可长时间存储，不可远距离运输，经济半径比较短。因此，水泥行业要围绕这一特点，推进供给侧结构性改革，解决产能过剩问题，根据区域需求量进行合理布局，这样才能实现“长治久安”。

开展区域整合、推动区域供需平衡，是解决当前水泥产业技术装备同质化、处处时时产能过剩的唯一办法。古语说，杀敌一千自损八百。大家都打打杀杀，优胜者赢得很辛苦，弱者退出也会带来很多问题。区域整合可以使该区域内的现有企业都能享受到整合后的好处，也能保全债权人的利益，这等于给了过剩行业一次自我救赎的机会。

水泥行业以往的区域整合，主要是通过大企业重组中小企业的方式进行的。通过大规模联合重组，行业得以提高产业集中度，重组企业得以快速发展壮大。但也有个问题，就是重组企业容易背负资金压力。拿中国建材来说，这些年我们的重组历经风风雨雨，道路并不平坦。重组南方水泥和西南水泥时，分别遭遇美国金融危机和欧洲主权债务危机，回A股时又赶上国内IPO关闸。但做事情要抓主要矛盾，机遇不等人。阿拉伯人说“不能花没有到手的钱”，而我们的重组就相当于花了没有到手的钱——用贷款的方式解决了重组的资金需求。现在，中国建材每年业务经营的净现金流有上百亿元，具备良好的银行负债本息偿付能力，但高负债经营毕竟不是长久之计。因此，在经历了重组整合中小企业的过程之后，中国建材不断创新区域整合模式，投资入股海创、亚泰等7家大型水泥上市公司，实现了从收工厂到收股权、从与中小企业产业融合到与大企业资本融合的转变。

在当前的供给侧结构性改革中，大企业应该如何开展区域整合？我认为有三条路径：

一是股权合作。区域内企业都是股东，集中打包成一家大公司，统一规划、统一经营、统一去产能，科学合理地发挥该区域内水泥生产线的产能。

二是大企业相互置换产能。如果甲乙两家大企业在两个区域都有产能，就可以通过产能置换的方法，把一个区域的产能向一家大企业进行集中，让一个区域形成一家大型企业占主要市场份额的格局。在西方国家，如果三家企业在一个区域市场的占有率达到70%以上，这个区域市场基本上就是健康稳定的。但由于中国市场的成熟度不高，企业的竞争心理也不健全，现在在有些区域，即使只有三四家大企业，仍然打得一塌糊涂。我认为，我们可以通过整合，让一家企业在一个区域内占据70%左右的市场份额，只有这样才能让这个区域市场变得稳定健康。当然，这家企业可以是多股东的。

三是把销售联合在一起，由大家共同出资组建销售共同体。通过委托经营、交叉持股、资本纽带合作等方式，加强大企业之间的合作，促进行业和企业长远发展、合作共赢。

去产能是推动供给侧结构性改革的首要任务。区域整合是具有中国特色的去产能方式，也是解决中国水泥行业产能过剩的最好办法，或许有可能超过西方兼并重组的效果。

——节选自2016年3月16日《中国建材报》之《去产能是水泥供给侧结构性改革的硬仗》一文

关工厂也是发展生产力

在大企业进行区域整合之后，一项重要的工作就是“间苗”。什么

是“间苗”？就是关闭多余的工厂。这就好比种田要“间苗”，只有这样，留下的苗才能长得更好，我们看重的是大田的总体收获。去产能就要关工厂，在市场经济中，工厂少了建，多了关，这是基本逻辑。过去我们建工厂是为了经济效益，收工厂是为了经济效益，现在关工厂还是为了经济效益；建工厂是生产力，收工厂是生产力，关工厂还是生产力，该关的不关就是破坏生产力。该关的关掉了，产销平衡了，才有利于生产力的发挥，整个行业才会有经济效益，企业才能长久获利。

在过去的十四五年间，我国水泥业完成了西方国家五六十年的工业化过程，其间也经历了水泥工业的初始化阶段，地方政府和企业热情高涨，到处建工厂，记得我那时差不多每个礼拜都会去参加生产线奠基、开工仪式。后面的10年就是收工厂，搞联合重组，中国建材因此有了四大水泥企业。产能严重过剩后，我们开始关工厂。把以前建设和重组的一些工厂关掉，虽然很多人想不通，但这是规律。很多年前，我去日本考察，看到日本住友大阪等大型水泥公司的很多现代化生产线都停掉了，锈迹斑斑地立在那里，当时我还很不理解，觉得很可惜，而现在到了我们关工厂的时候。关工厂必然有阵痛，但却是绕不过去的关口。水泥行业首先要关闭小立窑、日产2 500吨以下的熟料线和直径3.2米以下的水泥粉磨，其次要关闭过剩的日产2 500吨、5 000吨熟料线。日产5 000吨熟料线尽管技术已很成熟，但过剩后同样会造成资源和能源的巨大浪费，所以要视情况关闭，一切服从于市场。

关工厂必须在区域整合的基础上统筹安排，由区域性大企业或领军企业来布局，原则是整体利益最大化。这样做的好处是什么呢？

第一，这些工厂的银行贷款转移到了区域大企业，关工厂过程中银行不会形成死账坏账。中国建材当年在浙江等省收工厂组建南方水泥时，银行特别支持，因为我们把150多家水泥企业重组集中后，也集中了这些企业的贷款。重组之后，南方水泥关了一些日产1 000吨、2 000吨生产线，水泥价格稳定了，企业有了利润，把银行的本息都还上了。

第二，关工厂后，可以把工厂的土地等资源释放出来。只要土地的出让价格比原来收购企业的价格略高或者持平，这部分产能就实现了和平退出。

第三，大企业更有力量解决员工安置问题。工厂关闭后，大企业可以发展水泥制品、骨料等关联产业，力争自我消化工厂的员工，从而避免了单家工厂破产倒闭后全体员工失业的后果，也减轻了社会再就业压力。

——节选自2016年3月2日人民网《对话新国企加油十三五》访谈实录

加大淘汰落后产能力度

作为资源和能源消耗型产业，水泥行业淘汰落后产能可以有效改善环境、提高资源综合利用，是行业螺旋式上升发展的客观趋势，也是破解产能过剩问题、推进供给侧结构性改革的关键途径。伴随着新型干法技术、除尘技术、脱硫脱硝技术、智能化控制等技术的逐步推广，以及国家环保要求的不断提升，水泥行业淘汰落后产能的速度应该不断加快，力度也应该不断加强。

一是从等量淘汰到减量淘汰。“等量淘汰”是一个时代名词，在今天的过剩经济下，如果拿新增的量置换淘汰的量，产能过剩问题将始终得不到解决甚至还会进一步恶化，形成越淘汰产能过剩越严重的悖论，因此水泥行业的淘汰落后产能必须从“等量淘汰”到“减量淘汰”，否则就是无效的。中央明确提出，“产能严重过剩行业项目建设，须制定产能置换方案，实施等量或减量置换，在京津冀、长三角、珠三角等环境敏感区域，实施减量置换”。但是在实际操作中，一些地方政府和个别企业

为了局部利益或个人利益，不仅不做减量淘汰，反而在等量淘汰之名的掩盖下行增量淘汰之实。

二是从淘汰落后工艺到淘汰落后品种。过去这些年，落后小立窑的淘汰工作力度很大，现在各地还有4 000多万吨的立窑水泥，都要彻底淘汰掉。这一轮的淘汰落后应着眼于淘汰落后品种，也就是淘汰32.5标号水泥。国际上现在通用的基本上是42.5水泥，占比约50%，剩下的50%是标号更高的52.5和62.5水泥，但在我国，32.5水泥的占比却过半。甚至有一些小型粉磨站为了蝇头小利，用300公斤熟料就能产出1吨水泥，而不是按正常标准的700公斤熟料生产1吨水泥，这样偷工减料生产出来的劣质水泥就相当于加了三聚氰胺的牛奶，会给建筑质量带来巨大的安全隐患。

要不要淘汰32.5标号水泥至今还存在争议，其实这种水泥在5年前甚至10年前就该淘汰了。32.5水泥是立窑时代的产物，现在立窑已经被全面淘汰，没有理由继续保留32.5水泥。我国水泥行业的装备精良、产量大，有些企业却还在生产和销售低档次的水泥，这有违常理。中国水泥行业完全可以走在世界前列，企业要站得高，不能只考虑局部利益，不能找任何理由继续使用低标号水泥。我国水泥行业一方面拥有世界最先进的技术，正在推行第二代新型干法水泥技术；另一方面却还在生产世界最落后的水泥。中国建材已经向建设部等有关部委建议取消32.5低标号水泥并率先执行。政治、经济、技术是统一的，技术要服从经济，最终为经济服务，经济要服从政治。淘汰32.5低标号水泥不仅是技术问题，也是供给侧结构性改革必须解决的问题，是关乎经济和政治、全局和大局的问题。因此全行业要形成共识，不能出现杂音。

——节选自2016年3月9日在中国大型水泥企业领导人圆桌会议上的讲话

错峰生产应当常态化

解决过剩问题应更多运用市场手段，供给侧限产就是当前应对市场需求下滑的主要应急手段。2014年年底，东北三省103条水泥熟料生产线全部实行冬季错峰生产；2015年11月13日，工信部和环保部联合发文要求在北方采暖区全面试行冬季水泥错峰生产；2016年年初，四川省开始推行错峰生产。这些措施的实施效果都很好。今后，错峰生产不仅应当“常态化”，还要增加内涵，实施减霾错峰、限碳错峰、春节淡季错峰、高温雨季错峰等，并在全国范围内推广。

从市场的角度看，错峰生产的依据是以销定产。以销定产是市场经济最朴素的原则，也是大家很熟悉的一句话。可是多年来，在过剩经济和饱和市场中，在企业盲目发展和恶性竞争时，大家只知道竞争者是谁，却忘了客户是谁、需求多少，也忘了那句本来很熟悉的话。2011年，江浙一带因用电紧张，水泥行业一度被拉闸限产，没想到因祸得福，市场供需关系趋于平衡，行业利润创历史最高。2015年，在经济下行压力下，部分水泥企业放量抢占市场，导致行业利润全线下滑。正反两个方面的实践证明，错峰生产是维护供需平衡的必要措施，是以牺牲短期利益和局部利益换得行业的长期利益和整体利益，必须长期坚持。

从保护环境的角度看，水泥生产是排放二氧化碳的大户，水泥行业实行减霾错峰、限碳错峰是社会责任感的体现，也是为建设美丽中国做出的应有贡献。水泥的碳交易问题已逐步提上日程，我们可以将碳排放作为供给侧改革的切入点，通过碳排放来控制水泥供给。2014年5 000吨的水泥线分到了160万吨二氧化碳排放量的配额，我认为应把水泥厂的碳排放量配额进一步缩减到80%甚至更低的产能利用率。

从国外经验看，生产能满足市场需求就可以了。过去我们在得知欧洲水泥企业产能利用率只有60%~70%，而我们往往达到120%时，就觉得欧洲人太懒，技术也不如我们先进。经过这几年的实践我们发现，产

能过剩时期，市场就那么大，只要满足市场需求就可以了，生产太多又有什么意义呢！为什么欧洲人实行5天工作制，每天上班6个小时，就是因为生产多了也没用，干脆多放假。

在这个产能过剩时代，我们真的要改变很多观念，包括给职工放假，能多放的就多放，因为多生产出来的东西也没人要。最近煤炭行业推进供给侧结构性改革，提出所有煤炭企业一年内开工不得超过276天。水泥行业现在产能利用率是67%，意味着水泥企业每年可以平均放假120天。这就相当于在南方种水稻，不够吃就种三季，够吃就种两季，而且两季稻要比三季稻好吃。水泥也是，不够用就开足马力生产，过剩了就限产。过去建设高速增长时期，建材供应短缺，工人很辛苦，节假日都要坚持生产。今天在产能过剩的情况下，我们完全可以让以销定产、错峰生产成为长期模式，实行例行长假制度，让水泥厂工人像大学教授一样快乐工作。放假是福利，收入不减，同时还有利于实现供需平衡，何乐而不为呢？

——节选自2016年1月21日《中国建材报》之《做好水泥行业供给侧结构性改革》一文

1. 2015年11月10日习近平总书记在中央财经领导小组第十一次会议上首次提出加强供给侧结构性改革。

大企业是过剩产能的终结者

联合重组是市场经济的高级方式

过去30多年是在经济的高速增长下发展企业，特点是机会多、空间大，主要方式是靠投入、靠增量。现在中国大多数行业都进入过剩和市场饱和阶段，企业只能靠存量优化和转型升级实现可持续发展。其实过剩并不可怕，市场经济本身就是过剩经济。短缺经济不是市场经济，市场经济一定是商品琳琅满目、供大于求，过剩是必然趋势。目前全世界大宗原燃材料、大型制造业产能普遍过剩30%，像中国的钢铁、水泥等行业过剩超过30%，这在世界上并不稀奇。

如何解决产能过剩问题？大家对这个问题有不同的看法。一种看法是靠市场自己的力量，按照“丛林法则”和达尔文的“自然选择理论”进行市场竞争。但事实上，简单依靠市场竞争解决不了当下的问题，只能把行业引向打恶仗、打乱仗、恶性无序竞争的境地。恶性竞争是一场没有时间表的战争，是市场竞争的低级方式，太原始、太残酷，而且会造成债权人、投资者的重大损失，引发失业、税收损失、资源浪费等一系列经济和社会问题。事实证明，这不是理想的市场手段。

另一种看法是让政府出面解决。这需要大量的资金，涉及大批员工安置等一系列问题。如果把这些问题都推给政府，会给政府造成很大压力，解决起来也非常困难。过去纺织业限产砸锭时，政府把包袱都背起来了，现在我们不能再指望政府去收拾烂摊子。

综观全球的市场经济国家，解决产能过剩的办法都是进行联合重组，增加行业集中度，解决市场的恶性竞争，使企业经营更加有序。联

合重组是市场经济的高级方式，是减少过度竞争、实现市场良性化的最好办法，也是解决产能过剩问题的必然选择，或者说一种自然选择。大家联合起来共享市场，要比新建一家又一家的企业、扩大规模、整天想着如何打败对手，更有利于整个行业的发展。日本水泥行业的发展就是一个典型的例子。在泡沫经济时期，日本有1.2亿吨的水泥产能，后来通过大规模重组，只剩下三家大型水泥企业，总产能也只有4 000多万吨，为高峰时期的1/3，不少工厂在重组过程中都被关停了。虽然如此，日本水泥企业的整体赢利状况仍然很好，目前东京每吨水泥的价格都超过100美元，几乎是中国水泥价格的一倍。

身处社会主义市场经济国家，根据中国企业自身摸索出来的经验，面对产能过剩、恶性竞争的市场环境，联合重组也是必然的选择，是符合市场规律的手段。通过大规模的行业重组，提高市场占有率和产业集中度，让过剩产能得以有序、规范地退出，既符合市场规律、行业规律，又符合国家产业政策。国家应该鼓励联合重组，并在市场融资、银行贷款、税收优惠等方面给予一定的政策支持。

——节选自2013年8月19日《人民日报》之《谁能解围产能过剩》一文

发挥“无形之手”的作用

我们常讲，市场中有一只“看不见的手”，这是18世纪英国经济学家亚当·斯密在著名的《国富论》中提出的。在市场经济高度发达的今天，是谁在调节市场，充当这只“看不见的手”？我认为是大企业。

事实上，成熟市场经济的发展过程就是朝着大企业引领和调控市场的方向发展的，这个道理已经被实践所证实。工业发达国家去产能化大

都是通过大企业兼并重组来实现的，往往是债权人推动重组，把一些扭亏无望的企业债权交给负责任的大企业。当年欧洲钢铁业去产能化过程中，印度米塔尔钢铁公司就抓住了时机，把欧洲钢铁厂全部重组了。大企业重组后，采取关掉部分工厂、降低产能利用率等减量措施，实现供需平衡，增加行业集中度。

可能有人会质疑，联合重组为什么非要大企业来牵头？我认为，这是由企业自身的特点和优势决定的。

首先，大企业资金雄厚，有能力支付重组所需的大量资金，而且在人才、技术、规范治理等方面具有优势。对于小企业来说，实施跨区域、跨所有制的大规模整合，难度是很大的。其次，大企业通过稳定市场秩序与价格，获得合理利润，使企业进入正常经营状态，投资者、银行、员工等各方利益才能得到保证，收购溢价和减量损失才能得到补偿，从而实现产业结构调整的正循环。但我并不赞成由外国大企业来重组中国的基础原材料行业，像水泥这种高度依赖资源能源的产业，依靠的是本国资源、人力和市场，而且我国在技术和成套装备方面已经十分成熟了，没有理由将市场和机会拱手相让，如果被跨国公司重组，那将是战略性的错误。中国公司有能力做好水泥业务，要解决的只是怎么“组织”的问题。

中国建材抓住国家产业结构调整的有利时机，自觉肩负起“行业整合者”的历史重任，在中国水泥行业掀起了一场声势浩大的联合重组运动：2006年在香港上市之后，以“蛇吞象”的方式收购徐州海螺，启动重组战车；2007年，在西湖之畔进行“汪庄会谈”，顺利联合浙江四大水泥巨头并以此为基础组建南方水泥；2009年挥师北上，组建北方水泥；2011年成立西南水泥。现在，中国建材在全国水泥市场的战略布局完美收官。短短几年间，中国建材先后重组上千家水泥企业，水泥产能达到4.5亿吨，一跃成为全球水泥大王。在联合重组的同时，中国建材带头淘汰落后产能和过剩产能，推动行业减量发展，并积极倡导市场竞合，

推动自律限产、错峰生产，平衡产销关系，让产品价格回归合理水平，有力地推动了中国水泥行业的健康稳定发展。

实践证明，大企业整合市场是解决过剩问题的明智之选，既可达到行业减量发展、去产能的目的，又能通过理性有序的优胜劣汰，把各种资源、各方利益兼顾好。所以我常说，大企业是过剩产能的终结者。

——节选自2015年3月29日在“国合·耶鲁全球领导力”培训班的讲课

行业重组需要法律保障

中国是社会主义市场经济，一方面要发挥市场的决定性作用，另一方面要转变政府职能。水泥过剩是“中国式过剩”：行业集中度过低，技术和装备同质化，投资主要源于贷款，地方政府是主要推手。地方政府成为推手，是地方政府追求GDP，以及地方财政“分灶吃饭”的体制造成的。解铃还须系铃人，在供给侧改革和去产能过程中，需要中央和地方政府主动支持、主动有为、主动作为。

水泥行业要进行区域性联合重组，需要得到地方政府的支持，可以是一个省市区单独做，也可以是多个省市区联合做，像东三省、京津冀、苏浙沪等联合起来做区域大整合。这是必须要动的大手术，一刀下去，彻底解决问题。但现在存在一些不好的现象，有的企业不顾国家三令五申，还在建新线；有的企业拒不执行错峰限产政策。现在煤炭行业每年限产3个月，任何煤炭企业都要执行同一政策限产。水泥企业根据产能利用率情况，可限产4~5个月，但如果限产只靠企业，可能会使有些企业形成“谁限产谁吃亏、谁不限产谁占便宜”的认识。所以，推进区域整合和联合重组，中央和地方政府必须给予法律保障。

一是坚决限制新建，这是铁律。仅仅有中央文件还不行，地方政府还要将限制新建写进地方法规。新建是联合重组最大的障碍。近年来，中国建材带头开展了大规模行业整合，带动水泥行业实现了盈利，可恰恰因为“仍有利润”，就成了一些地方和企业新建的理由。综观全球水泥行业，过剩行业经过大规模整合均进入长期稳定阶段，盲目建新线被严令禁止。而我们的情况往往是，前面大企业艰难重组，后面新建者打着各种旗号、各种掩护上新项目，出现了等量淘汰、异地置换、新增产能技术改造、用新线进行垃圾焚烧协同处置等各种改头换面的新建花样。在日本等国家，水泥企业也做垃圾焚烧协同处置，但都是在工厂原有的生产线上进行，根本不建新线。如果我们打着烧垃圾、进行协同处置的幌子，再掀起一轮新建热潮，不仅做不好真正的协同处理，还会让过剩问题雪上加霜。

二是依法反对不正当竞争。关于市场竞争的法律不仅有反垄断法，还有反不正当竞争法和反倾销的条例，但后两者很少被提到。国人往往认为价格低是在维护客户利益，价格越低越好，殊不知这就是国外企业冲击国内工业的倾销，或者是为了挤压竞争对手而进行的低于成本的不正当竞争。以区域竞争为例，一个区域的市场整合要付出巨大的代价，如果另一个区域的企业跑来进行低价销售，这个区域的整合就会前功尽弃，这既对进行整合的企业不公平，也不符合市场的公平合理原则。所以，地方政府要在一定程度上保护整合后的区域市场，在区域整合市场之后，其他区域的企业原则上不能进来搞低价竞争。

新建的门关不上、整合后价格不能回升，这可以说是重组整合的两大“死穴”。新建屡禁不绝，“子子孙孙无穷匮也”，联合重组就失去了意义；价格回升不了，整合成本就无从偿付。大企业应积极开展行业整合，肩负起结构调整的重任。至于新建、低价倾销等问题，则需要政府、舆论和全社会都积极行动起来，细化政策，加强监管监督力度，为水泥行业有序推进行业整合、实现健康发展创造良好的环境。

——节选自2016年3月19日在中国发展高层论坛“去产能和去杠杆：迈过结构调整之槛”分论坛上的发言

联合重组不应被视为垄断

联合重组，尤其是大企业的联合重组，势必会带来规模的扩大和市场占有率的提升。在有些人看来，大企业和垄断有着必然的联系。甚至还有人认为，企业通过联合重组做大的目的就是要垄断市场。其实，联合重组并不等于垄断，也不应该被视为垄断。

对于垄断，我们应该用辩证的思维来看待。垄断通常有三种方式：一是行政垄断，就是通过行政手段限制其他企业进入行业，这是典型的垄断；二是自然垄断，比如铁路和电网有一定的独占性；三是经济垄断，这是市场自然形成的格局。以中国建材在水泥行业的联合重组为例，水泥行业是充分竞争的行业，没有任何的行政垄断；水泥的主要原材料石灰石在我国储量丰富，分布普遍，不可能自然垄断。至于经济垄断，我们先要介绍经济学的两个基本常识：

第一，垄断大都发生在短缺经济、卖方市场的情况下。在水泥行业中，有四五千家企业、30%过剩的产能和超低的市场价格，行业前10家企业的产业集中度远低于发达国家，与垄断毫不沾边，想垄断也垄断不了。事实上，这种现象在其他行业也很普遍。行业现阶段的主要矛盾是如何去产能、提高行业集中度。如果行业集中度提高了，企业有滥用市场支配地位的倾向，垄断才会成为主要矛盾。

第二，并不是企业的市场份额足够大，就会形成垄断。垄断是指滥用市场支配地位与优势的市场份额，限制竞争、打压对手、操纵市场、

哄抬价格。垄断是一种行为，而不是一种状态。从这个角度看，不少西方国家只有一家水泥公司，加油站也只属于一家公司，但它们并没有漫天要价，也没有滥用市场支配地位，反而维护了市场秩序，所以不能算作垄断。

其实，所谓的完全竞争市场和彻底消除垄断是一种理想状态，在无垄断的完全竞争市场中，企业的长期经济利润会归于零。创造市场价格的话语权和用新的技术争取高额利润是企业竞争的不二法则。在产能过剩的背景下，大家更应该担心的不是垄断和价格过高的问题，而是恶性竞争和价格过低的问题。竞争必然降低价格，但恶性竞争是把双刃剑，一味压低成本将导致产品质量下降，损害消费者利益。为什么会出现毒胶囊事件，为什么国产奶粉出现信任危机？诱因之一就是盲目杀价的恶性竞争导致假冒伪劣产品泛滥，行业被带入死胡同，最终受伤害的恰恰是消费者。所以，相较于垄断，恶性竞争、低价倾销可能会对系统造成更大的、更长久性的破坏。我认为，企业要保证盈利，但要合理和适度，这对企业的短期和长远发展都是有益的，也保障了消费者能得到高质量的产品和良好的服务。

作为负责任、有市场道德的大企业，中国建材的联合重组是从去产能、促进行业健康发展的角度出发的，虽然重组了近千家水泥企业，产能规模居全国第一，但在国内的总市场占有率不超过15%。中国建材把水泥毛利率的理想值设定在30%左右，大大低于国际同行45%左右的毛利率水平，这正是考虑到了在保证企业的合理利润的同时，还要充分保障客户的利益。所以，中国建材这些年在行业里推动的联合重组和市场竞合，与垄断并不相干。

——节选自2012年8月10日在中国建材股份有限公司2012年第八次总裁办公会上的讲话

从拉豪合并看强强联合

2014年全球建材行业发生了一件轰动的事情，那就是法国拉法基和瑞士豪瑞集团的合并（简称“拉豪合并”）。两家企业曾经都是世界500强企业，业务遍布全球数十个国家，双方决定联手打造一家合计营业收入为320亿欧元的新公司，成为水泥行业有史以来规模最大的并购案。拉豪合并给中国水泥业带来很大的触动和启发。

这让我想到20世纪90年代末美国两大飞机制造商波音和麦道的合并，当时那个合并案在全球引起了巨大震动，因为这与当时的反垄断法完全背道而驰。美国这两大飞机制造巨头为什么要合并？就是为了共同面对欧洲空客的竞争，美国飞机制造业意识到必须有效整合市场，才能站在更高的层面上展开全球竞争，美国政府认为合并能够加强美国飞机制造商在世界市场的支配地位，所以批准了这项合并案。

欧洲这两大水泥公司也是在全球水泥市场面临下行压力、在企业经营日益困难的情况下，主动寻求对等合并的创新模式和改革措施，共同改变两大集团现实的命运，重新恢复两家公司在全球水泥行业的霸主地位，巩固百年企业在水泥市场中的优势地位。通过强强联合的战略部署，增强两家企业的经济效益和全球市场竞争力，这就是拉豪合并的核心目标所在。

在市场经济发展的过程中，企业整合是大势所趋。企业发展的规律是在成长过程中完成从竞争到整合的跨越。拉豪合并更有力地证明，在市场经济发展过程中，企业整合、市场整合是行业进步的大趋势，符合经济发展规律，有益于企业与市场可持续性的健康化的成长与运行。

拉法基和豪瑞都是行业里的大企业，它们的强强联合标志着水泥行业大企业整合时代的来临。我国水泥行业以往联合重组主要发生在大企业和中小企业之间。拉豪顺利合并切实地摆在我们眼前，大企业之间的

整合并购完全有可能，也很有必要。另外，拉豪合并让我们看到近年来欧盟对大企业合并的支持，面对市场高度重叠的两大水泥企业的并购计划，也给予了充分关照，使得此项合并获得了批准。这给了我国政府主管部门很大的启示。

——节选自2014年6月15日在“拉豪合并对中国水泥行业的启示”研讨会上的讲话

联合重组是一门高超的经营艺术

有中国特色的并购

并购，是通过兼并或者收购取得企业控制权的一种投资行为。中国建材推动的联合重组属于大的并购范畴，但与西方大力推进的并购又有不同之处，主要体现在4个方面：

第一，概念不同。中国建材没有用“兼并收购”这个词，取而代之的是“联合重组”的概念。这看似只是词语的转换，但其实是理念上的飞跃，不是“拿钱走人”，而是平等共享，以市场公平的价格为前提，创造一个实现个人价值和事业理想的舞台，给大家机会共赢。“联合重组”一词浓缩了中国传统文化中根深蒂固的包容、合作、共赢思想。

第二，出发点不同。联合重组的出发点是解决系统性问题，推动行业结构调整和转型升级，促进区域市场的健康发展，让区域内的企业共同受益。可以说，中国建材用资本纽带搭起了一个混合发展的平台，实现了众多分散的长期处于恶性竞争状态的水泥企业共同的梦想。

第三，核心不同。联合重组不仅是厂房的联合、土地的联合、矿山的联合，更重要的是人的联合。联合重组不意味着换人。企业是资源，人是更重要的资源。对于原有企业股东，重组后我们不是迫使其退出，而是给他们留有一定股权，实现利益捆绑，这样做既提高了他们的积极性，降低了重组风险，也使其有机会享受公司成长带来的利益。对于原有管理团队，我们给予充分信赖并保持团队稳定性，给其提供一个更好的事业平台，有效避免了人力资源短缺与培训周期长的问题。对于重组企业员工，在本人自愿的前提下，全部留用。对于确实富余的人员，也

会通过内部调剂给他们安排工作。大企业重组小企业，不能一味甩包袱，要把相关利益人的利益处理好。

第四，文化理念不同。重组后成员企业的价值观不完全一致，如何求同存异，抑制劣势和风险，做到优势互补，是一个不小的挑战。管理大师德鲁克说：“重组是否成功，关键取决于重组方对被重组方的态度。”企业并购最重要的就是文化整合，如果文化不整合，就会徒然增加包袱。中国建材是一个靠联合重组成长起来的企业，有很强的容纳度，“待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力”的“三宽三力”文化在联合重组中发挥了重要作用，进入中国建材的企业不分先后，它们无一例外地都有很强的归属感。

中国建材先进的理念得到了区域内企业的热烈响应，联合重组得以快速推进。实践证明，中国建材的联合重组不仅符合市场经济发展规律和企业成长逻辑，而且极具中国特色，是一种适合我国企业的联合重组方式。

——节选自2008年4月2日在2008年中国国际水泥峰会上的讲话

联合重组的五原则与“三部曲”

世界上失败的重组案例不少，问题出在哪里呢？往往不是因为重组战略错了，而是操作层面出了问题。这也提醒我们，联合重组既要有“道”也要有“术”，既要符合产业政策、行业和企业的发展规律，又要格外重视重组的方式方法，否则多收购一个企业就等于多一道枷锁，很容易被规模拖垮。

中国建材在联合重组过程中明确了5项原则：

第一，坚持重组区域战略选择原则。标准有三个：一是这些区域符合国家产业政策和我们的整体发展战略目标，地方政府和行业协会也大力支持我们通过重组推动地方产业结构调整。二是这些区域内均无领军企业，市场竞争激烈。三是这些区域恶性竞争的行业现状使得区域内企业联合重组的愿望非常迫切。

第二，坚持重组企业选择原则。联合重组不是“拉郎配”，不是见企业就收。标准有4个：一是被重组企业满足我们的战略要求，在我们的战略区域内，并满足重组的资源、装备条件和标准。二是被重组企业具有一定的规模、效益和潜在价值，原来亏损的企业在被收购后要能产生利润。三是被重组企业能与现有企业产生协同效应，不仅能保证新收购项目赢利，也能带动原有业务，产生1+1>2的效果。四是重组风险可控和可承受。要把风险降到最小，即使有风险，也要可控可承担，而不是火烧连营。

第三，坚持竞业禁止原则。被重组企业的股东在重组后，在我们的市场区域内不能从事与现有企业相竞争的业务，在非竞争区域内从事相同业务，要优先考虑将中国建材作为合作伙伴。

第四，坚持专业化操作原则。要求被重组企业资产边界清晰、人员边界清晰、价格公允；选择专业能力强、有高度责任心的人员进入联合重组工作小组；充分发挥中介机构的专长，对重组项目逐一进行详尽的市场分析、专业的法律与财务尽职调查，实施规范的审计评估与严格的审批程序。在具体执行层面，建立一整套详尽的联合重组工作指引。

第五，坚持以人为本原则。尽量保留原企业管理团队，对原企业人员给予足够的尊重，充分发挥他们的特长，调动各方积极性，优势互补，实现多赢。

在重组后，中国建材实施了清晰的“三部曲”：

第一，合理布局。即对区域市场内的项目进行填平补齐。如果区域内还没有布局，就不要走扎堆布局的老路；如果已经布局，就要在区域内积极自律；如果正在布局，就要把工厂间距拉开，不能一哄而上。

第二，以销定产。破解行业产能过剩问题是当前整个行业发展的主要矛盾。我们进行的这场整合，着眼点恰恰是化解产能过剩带来的无序竞争、企业亏损等问题。所以我们不是靠新增产量，也不是一味靠降低单耗、压低成本，而是通过以销定产，保证产品质量，增加企业话语权，成功传递原燃材料涨价的影响，通过实现价格理性回归来创造和提升企业价值，为行业健康发展做出贡献。

第三，管理整合。联合重组不是目的，获得效益才是企业的目的。联合重组解决了资源配置的有效性问题，回答了规模问题、资源问题，但没有完全回答如何使资源发挥更大作用、产生更大效益的问题。只有管理整合与联合重组同时起作用才能产生效益。为此，我们对进入企业实施“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等深度整合。多年的实践告诉我们，企业经营的难度在于不仅不能犯大的战略性错误，也不能犯大的技术性错误。管理整合关系到联合重组的成败，只有做好管理整合才能最终提高企业效益。

总之，重组是一个化合反应，而不是简单组合。正确的思想理念，是重组成功的前提。共同的战略愿景，是重组成功的动力。恰当的操作方式，是重组成功的保证。只有这三个方面都做好了，大规模重组才能平稳快速地推进，重组后的企业才能健康有序地运行。

——节选自2011年7月18日在国资委中央企业重组整合经验交流与培训班的交流发言

不能“包打天下”，而是“三分天下”

中国建材在联合重组过程中，坚持不“包打天下”，而是“三分天下”。所谓“三分天下”，即通过明确水泥的区域化发展战略，形成大企业主导各自战略市场区域的格局。

为什么要“三分天下”？这是由水泥产品的“短腿”特性决定的，水泥只有150公里的运输半径，因此再强有力的联合重组也不能使某一家公司包打天下，分散布点或以线型布局的方式都不行。只能在一定的地理区域内分销，按区域成片布局，在区域内形成一定的市场话语权。此外，“三分天下”也是一种竞争战略。做企业不能囫囵吞枣、盲目扩张，一切要从最终效益出发，有所为有所不为，理智地思考在哪些地方更有利可图，其他地方则让别人去做，这样可以减少压力。

按照“三分天下”的原则，中国建材实施“大水泥”区域化战略，推进联合重组，构建起四大核心战略区域，即以山东、江苏为主的淮海区域，浙江、江西、福建、湖南、广西与上海等省市所在的东南经济区，以东北三省为主的北方区域，重庆、四川、云南、贵州所在的西南地区，形成了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥产业集团，撤出西北、京津、华北和中部地区。

在区域市场内，中国建材通过调整优化和管理整合，将纳入麾下的众多水泥企业分区域整合为运营效率较高的整体，即通过股权结构优化、盘活被收购企业的无形资产，以及输出成熟的管理模式，打造一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”，从而提升公司的整体竞争力，将众多“小舢板”打造成“航母”。同时，积极倡导共生多赢的包容性竞合模式，坚定不移地开展核心利润区建设，坚定不移地推进市场竞合，实现区域内企业的共同发展，为提升行业价值发挥了积极作用。

中国建材“三分天下”的整合理念符合国家产业政策、行业发展特征

及企业自身战略，符合地方产业结构调整的迫切要求，符合被重组企业的诉求，为中国水泥行业的良性、有序、健康发展奠定了良好基础。

——节选自2012年12月24日在国资委中央企业负责人管理提升专项汇报会上的发言

从利润出发是前提

中央明确提出，衡量发展的质量和效益，就是投资有回报、产品有市场、企业有利润、员工有收入、政府有税收、环境有改善。其中“企业有利润”是前提条件，没有利润就没有其他。中国建材的联合重组正是从利润出发的，最后也带来了丰厚的回报，实际操作中主要有以下几条经验：

首先，我们是在行业产能严重过剩的情况下实行联合重组的，重组成本比较低，相当于“抄底”，这就奠定了获利的基础。以重组南方水泥为例，我们之所以选择在东南经济区开展重组，主要基于两个方面的考虑。一是区域选择。在东南地区，浙江在全国率先完成了水泥新型干法生产工艺的技术升级，技术和装备很先进；湖南、江西、广西等地市场需求增长潜力大、资源能源条件优越。这些区域间联系密切、交通便捷，有助于资源、资金、技术、市场与人才的优势互补，符合以点带面、连线成片、迅速做大、形成合力的联合重组要求。二是时机选择。2007年前后，浙江水泥行业“狼多无虎，鱼多无龙”，由于产能过剩、企业分散、竞争无序等问题，成为全国水泥价格战的重灾区，行业整体性亏损严重。因此，地方政府、行业协会、企业对水泥行业进行组织结构整合的呼声很高。中国建材抓住时机，顺势而为，扮演起整合者的角色。

其次，重组其他水泥企业之后，着重建设核心利润区，提高产业集中度，增强在区域市场的话语权，使水泥价格合理回升，这是实现赢利的第二个关键点。联合重组的目的是增加集中度，集中度是价格稳定和企业获利的前提。中国建材采取精准的市场细分，将战略区域从省一级划分到市县级，用最少的资源获得最高的利润回报，45个水泥核心利润区对水泥业务的利润贡献率已经超过80%。

再次，后续管理整合、集中结算、集中采购、集中销售、降本增效、科技创新等措施的实施，可以形成并提高企业的规模效益，这是赢利的第三个关键点。

可见，企业要想获得利润，除了把握好市场机遇外，还要在成本和价格上下功夫。降低成本是管理者的看家本领，是企业赢利的基础。而对于价格，大家则往往感到力不从心，只能随波逐流。但我认为，稳定价格必须要有一定的市场占有率，提高价格则要有一定的技术含量，即企业应靠扩大市场占有率和提高技术水平来获得定价能力，提高赢利能力。

作为经济组织，企业归根结底要赢利。这些年，中国建材的联合重组从来不是为大而大、为多而多，而是紧紧围绕赢利这个目的。每一次重组能不能赚钱？赢利点在哪里？赢利模式是什么？这些问题都必须搞清楚，至少能大致算出来。不仅如此，我主张只有在明显能赚钱的前提下才做，如果赚钱的过程说起来和做起来都很复杂或者模糊，就应该放弃重组。

目前，中国建材大规模的收购工作已基本完成，今后我们会围绕核心利润区做一些填平补齐的重组工作，把更多的精力放在深度整合和降本增效上。现在我们是全球规模最大的水泥企业，今后要力争成为全球效益最好的水泥企业。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院央企高管培训班的讲课

只收会下蛋的“老母鸡”

虽然中国建材的联合重组是从利润出发，选择在最佳时机打响战役，但是在和被重组企业谈判的时候，我主张价格公允，不仅如此，还会在公平合理定价的基础上给予对方适当的优惠。为什么这么做？原因有两个：第一，我们选择的收购时机已经很好了，收购价也已经很低了，不能再乘人之危；第二，重组是按市场论价的，但重组的往往不只是工厂，还有市场的潜在价值，因此有一定的战略性溢价是正常的。

我把这套理论叫作“老母鸡理论”，即重组过程中只收会下蛋的老母鸡，收来之后可以多给一两个月的鸡蛋钱，不能斤斤计较，过两个月，蛋不就都是我们的了吗？归根结底，对方得到的是公允的价格，我们买到的是重组后的利润。所以说，能赚钱的企业，即使价格高一点儿也要收；不赚钱的企业，即使价格再便宜，甚至是零价格，也不能要。那么，重组中的溢价由谁来出呢？由市场出。中国建材通过联合重组扩大了市场占有率，提高了市场竞争力，扭转了由恶性竞争、竞相压价等引发的水泥价格结构性过低的局面，保证了重组之后行业价值与企业利润的提升。也就是说，重组的溢价实际上是由市场健康化后企业获得的效益增量支付的，从而弥补了重组过程中多付出的代价。这也是西方国家联合重组的一个基本原理。

中国建材收购徐州海螺就是非常有代表意义的案例。2006年，我们在香港上市后，联合重组的序幕由此开启。第一战是在徐州，对手是当时中国水泥的龙头企业海螺集团，双方的价格战打得昏天黑地。当时中

国建材处于被动地位，因为徐州海螺是一条万吨线，打到最惨烈时，我们在徐州的9个搅拌站客户丢掉了6个半，情况万分危急。徐州是我们水泥战略的重地，失去徐州就会全盘皆输。关键时刻，我们派人和对方进行谈判，希望能够收购徐州海螺。弱者收购强者？不合常理。当时两家竞争，徐州海螺利润也大受影响，但他们觉得我们的厂不理想，不愿收。最终，中国建材出资9.6亿元重组徐州海螺。对于这场交易，有人认为中国建材亏了，多付了钱；也有人认为徐州海螺亏了，输了战略。但事实上，这场并购是双赢的，中国建材赢得了徐州市场，徐州海螺赢得了丰厚的回报。重组后，我们当年就多赚了3亿元利润，把多付的几个月的"鸡蛋钱"挣了回来。国资委专家组认为，此次重组有效提高了产业集中度和企业竞争力，完成了技术升级，避免了恶性竞争，实现了平稳过渡，达到了预期目标。

后来，我也是按照"只收会下蛋的老母鸡"的经验指导国药集团的收购工作。2009年，国药控股在香港成功上市后，公司董事长和总经理到香港机场送我，他们问我公司上市后该做些什么。我说，一要完成承诺的利润，二要迅速在全国布局物流中心库，三要加快对目标区域药商的收购，迅速构建覆盖全国的国药网。后来，在收购过程中，大家常为收购价纠结，也让竞争者抢走了一些标的项目。我鼓励大家，如果是会下蛋的老母鸡，就可以有合理的溢价，于是国药加快了收购速度。应该说，那场成功的大收购就得益于这个"老母鸡理论"。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

要有与人分利的思想

在联合重组的过程中，要考虑别人的利益和感受，实现利益均沾。如果总算计别人，就没有人愿意和你合作。这些年来，中国建材正是秉持合作共赢、与人分利的思想，将上千家企业紧紧聚合在一起。在业内，中国建材重组南方水泥时进行的“汪庄会谈”几乎人人皆知，这个故事就很好地说明了这一点。

在南方水泥公司组建前，浙江几百家水泥厂“群雄混战”，其中核心企业有4家：浙江水泥、尖峰水泥、虎山水泥、三狮水泥。这几家水泥企业在整个南方地区举足轻重，占据南方水泥市场的半壁江山。2007年初春，我们约了这4家企业的“掌门人”到杭州西湖旁边的汪庄饭店喝茶，中国水泥协会和浙江水泥协会的会长们都在。当时我心中十分清楚，中国建材要打造“南方水泥”，面前的几位缺了谁都不行。在这4位大佬都已找好下家的前提下，说服他们加盟中国建材无异于“虎口拔牙”。我们不得不背水一战，摆下这次违反常规的茶局。

喝茶的过程，实际上是一场深入沟通的过程，我把中国建材的战略、文化，以及重组后给大家的条件都讲得清清楚楚，而且是和颜悦色地讲，让大家都能听进去。当时我讲了一个问题，我说即使你们4家引入了4个新的战略伙伴，也不能解决浙江水泥行业的问题，只不过过去打仗的是你们4家，而现在你们4家又请了4个雇佣军来打仗。只有中国建材能把大家联合起来，形成一个整体，才能达到市场健康化的目的。茶整整喝了一天，最终尖峰水泥的老总退掉了去马来西亚的机票，浙江水泥退掉了意大利公司的订金，虎山水泥拒绝了化工集团，三狮水泥中止了改制计划，4家水泥公司都决定加入中国建材。有人说宋志平很厉害，和他喝一次茶，大家就都跟着他走了。我说不是我厉害，4位老总都是成熟企业家，一定是我的话讲到他们心里去了，或者解决了他们心里的问题。

“汪庄会谈”的成功是共生多赢的内在逻辑使然，那天大家找到了一个共赢的切入点，找到了一个共赢的目标。一切都很不容易，一切也都

很巧合，巧合中又蕴含着必然，所有的点位都在那个时刻合拍了。“汪庄会谈”永远被载入了中国建材发展史册，这个案例的核心就是融合包容、共生多赢，兼顾大家的利益。

正是以这4家企业为核心，南方水泥在没建一条生产线的情况下，将150多家水泥企业揽入麾下，形成了1.4亿吨的产能规模，创造了世界水泥发展史上的奇迹。事实证明，以“汪庄会谈”为序曲的这次重组推动了各方利益的最大化：企业自身实现超常规发展，全行业亏损得以扭转，区域市场走出了恶性竞争的迷局，地方政府也获得了应有的税收。南方水泥的重组案例，获得了国家级企业管理现代化创新成果一等奖，并被选入美国哈佛商学院的案例库。

英国学者赫胥黎说过，真理伟大而能取胜，但真理的取胜要经过漫长的过程。如果企业重组中有什么真谛，那就是要有共生多赢、与他人分利的思想。本着这一思想理念，中国建材硬是闯出了一条适合中国水泥行业发展的新路。

——节选自2012年3月10日央视网专访《宋志平细说企业成长动因》

收人先收心

得人心者得天下。古今中外，成功者无不是顺应了大势所趋，契合了人心所向。同理，得人心者得企业。中国建材的重组过程是一个收购企业的过程，收购企业还要收人，收人先得收心。收人容易收心难，要得到对方发自内心的认同和拥护并不容易。

中国建材首先打开的是“信任之门”。

受历史沿革、经营理念、生存环境、地域差别等多种因素的影响，通过重组进入中国建材的企业家可以说是千差万别。但是，用人不疑，疑人不用。只要符合中国建材的重组战略、在重组的原则框架之内，中国建材都会敞开大门对这些企业的企业家表示热烈欢迎，给予他们充分的信任，最大限度地予以包容。

在信任的基础上，中国建材又打开了一扇“机制之门”。

在“央企市营”理念的指引下，中国建材把市场化的机制引入企业内部，给予原企业创业者一定的股权，诚挚挽留他们，把他们转化为职业经理人。通过这些办法，既解决了管理者来源和团队稳定性的问题，又有效避免了人力资源短缺与培训周期长的问题。更重要的是，在中国建材的队伍里，大家找到了被尊重、被信赖、被需要的感觉，找到了实现人生价值和事业理想的圆梦舞台，感受到了大家庭的温暖。

要使新进入的干部员工真正融入企业，仅靠事业平台和薪酬待遇远远不够，还必须倾注感情，打开一扇“感情之门”。

大家常讲留人靠三条：感情留人，事业留人，待遇留人。我觉得感情留人应该是第一位的，只有真诚待人，才能让大家在企业里长久地扎根。所以，企业领导人必须多和他们谈心，帮助他们解决思想问题和困惑；发挥组织优势，主动关心他们的工作、学习和生活；帮助他们解决生活中的实际困难，让他们没有后顾之忧。此外，感情留人还要靠文化吸引人、鼓舞人、凝聚人，让干部员工产生强烈的归属感和认同感，真正把企业当作可以信赖和依靠的家。只有对企业建立起深厚的感情，大家才会心甘情愿地付出。我想，企业有了感情留人的文化和制度环境，留人留心就都不难实现了。

这些年来，我身边不少人牺牲了更好的前途，毅然决然地选择留在中国建材，通过自己的努力把企业逐步做大。许多原来民企老板出身的职业经理人更是每天早出晚归，拼命工作。我从内心里感激大家对企业

的努力付出，同时也鞭策自己要对得起干部员工的这份信任。常言道：人心齐，泰山移。收购企业最重要是收人，收人最重要是收心，做大事要靠凝聚人心。

——节选自2013年11月25日《企业观察报》“包容性经营”系列谈之《收人先收心》

中国建材凭啥入选哈佛案例

对于全球学者和企业家来说，联合重组都是一个重大命题，它是企业经营的高潮，也是惊险的艺术。20世纪80年代，哈佛大学曾对欧美原材料行业的整合做过相关研究，现在中国逐渐进入到产能过剩的时代，中国企业如何进行联合重组对他们很有吸引力。2009年，哈佛大学鲍沃教授听说中国建材正在进行水泥业的联合重组。在他看来，在中国这么大的市场做重组，一定是一件惊天动地的事情，可以为全球并购提供一些经验。于是，他和我们进行了沟通。

在接下来的两年时间里，鲍沃教授带领他的团队走遍我们的水泥厂，调研了中国建材旗下几十家子公司、工厂，和18位高管一一对话。通过实地调研，鲍沃认为，中国建材实施的联合重组策略非常了不起，在推进产业结构调整中发挥的积极作用、在重组与整合模式、整合中取得的卓越成绩和管理团队的超强执行能力等，为大型企业提高重组和整合效率提供了良好的范本。2011年9月，《中国建材：推动中国水泥产业发展》案例正式走进哈佛大学的课堂。

案例从4个方面分析了中国建材在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境中，如何克服重重困难并实现快速成长。第一，勇担改善行业结构调整的使命，确立了清晰的战略，以存量整合为

主，以市场化方式推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组。第二，探索“央企市营”的新机制，实现了包容性成长和快速扩张。第三，建立了并购后的独特整合框架及模式，管理整合及文化整合让重组企业迅速进入规范管理的快车道，确保了联合重组的成功。第四，持续开疆辟土，有序展开水泥产业整合的计划，不断延伸产业链，提高管理水平，着眼于行业未来，引领全行业实现可持续发展。

入选哈佛大学案例对我们意味着什么？我认为它肯定了中国建材作为一家央企融入市场的实践，也肯定了我们在实践中归纳升华的企业管理和经营思想。过去，有些美国学者认为中国国有企业有着世界上最廉价的企业家和最大的企业浪费。现在，他们注意到中国国企的管理水平有了大幅提升，很希望探究中国企业的成功经验。哈佛大学作为全球最顶尖的学府，研究了一个在西方备受争议的企业形态——央企，研究了中国建材作为一家央企以联合重组破解产能过剩问题的智慧，研究了中国建材在并购过程中的管理实践。

国资委原副主任邵宁表示，央企的商业模式和管理实践入选世界顶级商学院的教学案例，在央企中还不多见，中国建材作为中国产业结构调整的代表被收入哈佛商学院的案例，打开了世界经济学人了解中央企业市场化运行方式和中国市场化进程的一扇窗，具有非常积极的意义。

——节选自2011年11月28日《人民日报》之《中国建材凭啥入选哈佛案例》一文

重组模式可以复制

随着联合重组的深入推进，中国建材集团快速发展壮大，社会影响力也不断提升。许多企业家和媒体朋友都问我：中国建材集团联合重组

的模式可以复制吗？我的回答是：可以。这种模式之所以能够成功，是因为它符合中国市场经济规律和企业成长逻辑，所以它不仅适用于建材行业，也适用于钢铁、煤炭等传统产业领域。

在任国药集团董事长期间，我把中国建材集团的联合重组模式复制过去，实践证明这是可行的。国药集团先后完成了与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司“四合一”的重组；建立了覆盖全国近200个地级以上城市、14万家行业客户、三级医院覆盖率达95%的全国医药物流分销配送网络；营业额从400多亿元增加到2014年的2 000多亿元，从一家单一的批发商变成了一家产学研融于一体的综合性医药企业。2013年，国药集团继中国建材集团之后进入世界500强企业行列，成为第一家跻身世界500强的中国医药企业。两家企业都取得了快速发展，秘诀就在于坚持市场化原则，循着行业发展的内在逻辑做事，运用全球资本杠杆完成了“整合、整合、再整合”的发展目标，有媒体称这套经验为“宋志平模式”。

前几年，有钢铁企业的领导者来问我，怎么才能让钢铁行业走出困境？钢铁和水泥同属基础原材料行业，同样处于产能严重过剩的阶段，我把自己在整合过程中取得的经验和教训毫无保留地告诉了他们。钢铁的过剩产能怎么退出呢？答案是靠大企业联合重组。比如河北省的钢铁行业，可以通过联合重组、发展混合所有制的方式形成两家大型公司，把小钢厂老板转变为小股东，然后根据市场需求关停工厂。

对于产能严重过剩的传统产业来讲，中国建材的联合重组模式有两个核心点：一是提高集中度，解决过于分散和恶性竞争的问题，集中起来以后进行合理布局，通过减产限产让价格理性回升，让企业不再亏损；二是构建混合所有制的大企业平台，混合前是小企业的大股东，不挣钱还债主临门，混合后是大企业的小股东，每年还能分到不少利润。鲁迅先生说：“世上本没有路，走的人多了便成了路。”我希望中国建材的故事能在更多的行业再现，能够为其他企业提供一些借鉴与参考。

——节选自2014年4月22日中国之声特约观察员访谈

让我们一起走出“丛林”

覆巢之下，焉有完卵？

从短缺经济时代走过来的企业，有盲目追求增量规模的偏好，很少考虑系统性问题。但在今天这个产能过剩、高度饱和的市场里，光考虑自己是不行的，必须考虑系统的最优化，以及行业内企业的共生多赢。

我一直倡导的理念是：行业利益高于企业利益，企业利益蕴藏于行业利益之中。行业是一个大系统，企业是这个系统的组成部分，只有整个系统健康了，每个个体才能健康发展；系统不健康，单个企业的发展就会非常难的。所以，企业应着眼于系统的健康化、良性化，实现整个系统的协调发展。只有行业健康了，企业的价值才能得到提升。“覆巢之下，焉有完卵”？行业垮了不会有幸存者，谁都不应该心存侥幸。

过去，水泥企业往往局限于单一企业的发展，过于注重企业之间的竞争，总希望凭借一枝独秀或几枝独秀来打败别人，而忽视了整个行业的系统性问题。但由于我国水泥行业重要的上游资源比较丰富——石灰石几乎遍地都是，新建一条水泥生产线在技术和设备上也不复杂。所以，一枝独秀的想法不符合水泥行业的现实情况，我们只能探索整个行业系统的优化。

对水泥行业来说，重要的不是哪一个企业能做好，而是如何先把行业做好。中国建材认为，水泥工业要实现可持续健康发展，需要水泥行业和企业家达成共识，大家共同培育一个健康的市场。首先，大企业要有一定的议价能力，成为主导市场健康发展的重要力量；其次，企业从恶性竞争、过度竞争走向理性竞合。只有这样水泥行业才能成为成熟的

行业，企业家才能被称为成熟的企业家。

大企业对行业负有更大的责任，应该带领行业实现健康化，系统地、全面地、长远地想问题，不光治自己的病，更要着眼于治行业的病。我们建材企业有责任把行业建设好，让企业在一个健康的环境中生存发展。中国建材的联合重组正是着眼于解决系统性问题，注重系统和组织结构的再造。推动行业的结构调整和联合重组，这是我们对行业资源整合和健康发展所做的贡献。

现在我国不少行业和水泥产业类似，面临的都是系统优化的问题。中国建材联合重组的模式适用于中国很多产能过剩的行业，中国建材重组水泥行业的一些经验，也可以为其他行业提供借鉴。

——节选自2009年4月《中国水泥》杂志《宋志平：致力开创水泥市场健康新格局》一文

广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理

在传统的发展思路下，企业只要管好工厂、控制好成本、扩大销量、增加品种就能赢利。但在过剩经济中，低价跑量的模式已不可行，如果一味地增加产量，就会导致恶性竞争，整个行业都没有赢家。所以企业不能只埋头于内部提高效率和压缩成本，必须把眼光转向市场，即企业要从“做工厂”转向“做市场”。

所谓“做市场”，一方面是指企业对市场要高度敏感，随时关注市场形势，分析其对自身的影响；另一方面，也是更重要的事，大企业要承担起市场整合的责任，通过整合提高行业集中度，让过剩产能有序退出，同时推行市场竞合，遏制企业间的恶性竞争和盲目杀价。过去几

年，基本原材料等过剩行业基本不挣钱，大多数企业都处于亏损状态，但水泥行业却赚了些钱。这是因为中国建材从“做市场”的角度出发，在水泥行业里进行了大规模的联合重组，有效遏制了恶性竞争，提升了市场议价能力和话语权。

提倡从“做工厂”到“做市场”，是中国建材在管理认识上的一次飞跃。我们认为，企业是一个大系统，企业的管理工作不应局限于企业内部，而要提升、拓展到影响企业效益的整个系统中。广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理，简单地说，就是外抓市场，内控成本。这些年来，中国建材按照这个思路，不断进行探索和尝试。

在外抓市场方面，作为一家大企业，必须在调控市场方面有所作为，把推动市场的健康化发展作为企业管理的重要内容。因此，我在管理实践中，始终要求企业紧抓外部市场，开展核心利润区的建设，坚定不移地走市场竞合的道路，大力实施“价本利”的经营模式。这些做法既推动了行业价值体系的重构和产品价格的理性回归，也使企业取得了稳定的经济效益。在内控成本方面，我们从生产到采购、从费用支出到人员结构都进行了优化调整，比如，加大对现有企业存量优化改造的投入，重点优化关键生产环节的能源消耗；用有效运转率考核各生产线的运行情况；推行集中采购和对标优化；严控费用开支；精简机构，精减人员。

当很多人还在“做工厂”时，中国建材已经实现了“做市场”“做系统”。从我们的实践经验看，这是所有企业的必由之路。只有这样，行业才能健康发展，企业才能稳定赢利。

——节选自2012年12月24日在国资委中央企业负责人管理提升专项汇报会上的发言

从量本利到价本利

经济学中有个量本利分析法，就是通过分析产品数量、生产成本、销售利润这三者之间的关系，研究出企业以最小成本生产最多的产品，从而获取最大利润的经营方案，后来成为传统经济模式下的一种基本赢利模式，也就是我们常讲的薄利多销。

但在过剩经济背景下，产品供大于求，市场从供给制约转为需求制约。在这种形势下，再多增加产量，不仅不能降低固定成本，反而增加了变动成本，致使流动资金紧张。更为严重的是，产能过剩引发企业之间越演越烈的低价倾销和恶性竞争，极大地压缩了企业的利润空间，甚至导致亏损。在这种情况下，主要矛盾不再是量，因为量已经没有弹性了，价格成为对利润影响最大的因素。

于是，中国建材创造性地提出一种全新的赢利模式——价本利。即在产能过剩的大背景下，重构合理的价格体系，不围绕“增量”压低销售，而围绕“稳价”以销定产、降本增效，维护区域市场供需平衡。价本利提升了管理企业的思想，过去管理企业讲求眼睛向内，往往不考虑市场的整体需求而过分主张用放量降低成本，而现在既要管工厂又要管市场。价本利追求的是稳定价格，不滥用市场支配地位，让市场有序化，不漫天要价也不恶意杀价，在市场、客户、竞争者都能接受的情况下追求价格理性化。

在价本利赢利模式中，价格是龙头，成本是基础，利润是目标。实现价本利赢利模式，应从4个方面着手。一是坚决限产，不仅限产，还应在行业内倡导限制新增，因为在过剩环境下，再增加产能已毫无意义。二是降本增效，控制一切可控制的成本。三是抓好营销，管好价格。按照“价格曲线图”，认真研判产品价格的上限、下限、底线，以及与之相匹配的制造成本、单位销售费用、单位管理费用等指标，使其成为指导市场营销、贯彻价本利理念的数字化基础。四是发扬“三不四

千”精神，即“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”。一把手要深入市场一线，主动与其他企业协调，维护区域的供销平衡。

过剩行业如何通过结构调整实现科学发展，需要有大思路、大智慧、大气魄。价本利并不是对量本利的否定，而是针对行业主要矛盾的转化提出的管理理论。从量本利到价本利，是心智模式的重大改变，也是过剩经济时代的必然选择。

——节选自2012年3月19日《经济观察报》之《联合重组的逻辑》一文

杜绝比勇斗狠的坏竞争

市场里应该有竞争，市场机制的本质就是竞争。竞争分为两种，一种是理智的好竞争，指的是在理性范围内的有序竞争，能够实现生产效率、产品质量、创新能力等方面的提升，推动企业效益和消费者福利的增长，服务于经济转型大局；另一种是比勇斗狠的坏竞争，指的是无序的、低价的、盲目的恶性竞争。这种竞争是中国小农思想和早期西方一些不成熟的竞争理念相结合的产物，短期内会带来价格的大幅下滑，消费者貌似可以从中受益，但从长期来看会导致假冒伪劣产品泛滥，扰乱市场秩序，破坏行业发展生态环境，使行业陷入发展陷阱，损害消费者利益。现在有的企业一味地把竞争当作解决一切问题的灵丹妙药，还在进行“攻城略地”“你死我活”的杀价式或自杀式竞争，这是非常偏激的。

西方早期崇尚极端的市场竞争，曾发生过大规模倒闭潮和企业家跳楼的惨剧。但经历了若干次大规模兼并重组后，绝大多数产业的集中度都很高，市场也变成了大企业之间的良性竞争舞台，既保证了竞争的理

性化，也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。中国已经进入后工业时代，建材、钢铁、煤炭等基础原材料产业严重过剩。对于这些高度依赖土地、矿石等资源要素的行业，如果重复西方早期那种恶性竞争、杀价、倒闭的老路，必然会带来资源浪费、环境污染等一系列社会问题，整个社会将为之付出极其惨重的代价。

鉴于国外市场经济的发展历史和我国的现状，大家不能再单一地、概念化地理解市场竞争。事实上，今天的竞争方式正在发生重大改变，竞争并不是无组织的竞争，竞争可以单打、双打，也可以集体对抗。我们要把市场竞争提到一个新高度上，竞争可以在一个领袖带领的一个团队和另一个领袖带领的另一个团队之间有序、理性地进行，这是从坏竞争演变为好竞争的有效方式。如果这两个团队效益好、技术好，那么他们之间的竞争也必然是高水平的。假如他们所进行的是无序、混乱和低效的竞争，还如何去改善效益、提高质量、推动创新？中国建材重组了上千家企业，而有些企业如果不重组，很可能跑路、破产或者把银行的资金变成死账。重组让大家都有活路，才能以组合拳的形式去参与更大的竞争。

所以，即使我们要进行优胜劣汰的竞争，也要选先进的竞争方式，一对一的方式是竞争，集团式的竞争也是竞争，方式是可以改变的。如果不改变竞争思路，用中世纪的比勇斗狠的方式竞争，只会杀出一片红海，不符合社会主义市场经济的基本原则。

大家谁都愿意在市场竞争中做英雄，但英雄不应该出自比勇斗狠。我们今天需要的是更大的整合，集合更多的资源，优势互补，能力互补，提高中国企业的整体竞争力，用更多的精力和能力进行创新转型，参与国际市场的竞争。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

做好市场竞合的“四化”

提到企业竞争，很多人想问题往往是直线型的，认为竞争遵循的就是你死我活的丛林法则。但事实上，市场竞争不是零和博弈，竞争者不仅是竞争对手，更是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。根据孔子“过犹不及”的中庸思想，从竞争到竞合，从红海到蓝海再到绿海，做到适可而止、各适其位，这才是过剩经济时代企业应有的经营智慧。

市场竞合是西方市场经济的前沿理论，从竞争到竞合，是人类进化文明的产物，也是市场经济进步的结果。行业应该在哪些方面竞争？在哪些方面合作？竞争，在于生产效率、产品质量、创新能力、节能减排等方面，大家对标优化，学习先进，比学赶帮超，共同提高；合作，在于大家共同遵守国家法律法规，共同遵循市场游戏规则，尊重彼此的核心利益。合作中有竞争，竞争中有合作，这样才能推动市场经济健康地发展。

关于市场竞合，我提出了“四化”。一是发展理性化。现在水泥产能绝对过剩，没有理由再建新线。二是竞争有序化。市场经济本身就是过剩经济，我们和西方成熟市场最大的区别是西方竞争有序而我们无序。中国建材引导整个行业进行有序化竞争，不是不竞争而是要有序竞争。三是产销平衡化。降低产能利用率，实行错峰生产、以销定产、零库存等减少积压。四是市场健康化。要发挥政府和协会的作用，反对不正当竞争和低价倾销，维护市场的健康与稳定。

爱尔兰CHR公司CEO阿尔伯特先生访问中国建材时就讲到，要改变水泥行业的现状，只能依靠自律和竞合。以美国为例，2008年金融危机爆发后，水泥需求量从1.2亿吨一下子降到5 000万吨，由于大企业自律水平比较高，水泥价格相对稳定，为每吨95美元，美国水泥企业得以安

然渡过难关。再比如印度，水泥行业的产能利用率只有69%，但印度的水泥价格为每吨100~140美元，毛利很高。印度人信仰佛教，在竞争中也抱持着平和淡定的心态。相比之下，中国的很多企业往往比较浮躁，都想放量抢占市场，尤其是在市场下行的时候，就连一些大企业也出现了恐慌性的降价和抛盘，导致恶性竞争不断，全行业苦不堪言。

竞合是一种境界，也是一种胸怀。这些年来，中国建材开展大规模联合重组，带头推行市场竞合“四化”工作，积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式，维护了行业的稳定健康发展，被称为行业里的“蔺相如”。我也像一只啼血杜鹃一样，在行业里不厌其烦、不遗余力地倡导建立合作共赢的行业价值体系，给大家讲全局、讲共赢。我认为，这是我们对于行业的一份责任。值得欣慰的是，我们的竞合理念已逐步被行业所熟知，尤其在2015年打破竞合防线出现普遍亏损的局面后，大家对竞合又有了进一步的认同。

改变竞争的心智模式，从竞争到竞合，是过剩行业必须完成的心理跨越。如果说市场竞争是对低效的计划经济的校正，市场竞合就是对过度竞争的校正。过去，我们引入竞争释放了企业活力；现在，我们需要用竞合思想来实现企业之间、企业与客户之间的合作共赢。让我们一起走出“丛林”！

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

提升市场议价能力，掌握自身命运

从管理学的角度看，早年的工业化时代是供不应求的时代，企业推行泰勒式的科学管理，着眼点是提高效率、多生产产品。现在，许多行

业产能严重过剩，不能再单纯依靠扩大规模来降低成本和提升企业价值。在这种情况下，我们应该研究如何提升行业和企业的价值。

水泥行业作为国民经济的重要基础产业，多年来为国家经济建设做出了重要贡献，但却没有充分享受到中国经济高速发展的成果，行业价值也没有得到充分体现。20多年前每吨水泥的价格是两三百元，现在还是两三百元。对于长期偏低的水泥价格，很多人习以为常，认为这就是合理的价格。殊不知我们的水泥价格长期在不合理的轨道上运行，我们一直在用水泥产品的低价格、用水泥行业的低价值服务于房地产等高额利润行业。这种状况不能再持续下去了。

水泥行业的价值没有充分体现出来，原因是什么呢？一是行业发展没有布局好，形成了多散乱的局面，无序的恶性竞争成为行业主导的竞争模式；二是缺少具有一定市场话语权的负责任的大型企业集团。除此之外，还有一个不容忽视的重要因素，就是我们的行业没能实现整体上的价值觉醒。

在整个价值体系中，水泥行业的利益长期受到挤压。水泥企业一直沿用扩大自身规模、压低生产成本的行业内部竞争思路，而忽视了整个行业价值的提升，也忽视了寻求提升行业价值的思路和方法。当价值链中上下游行业的价值体系形成的时候，由于企业规模小，没有市场议价能力，缺乏敏感的反应能力，处境就十分被动，无法很好地设计和寻求行业自身的利益和价值。

行业的价值是在与上下游产业的博弈过程中提升的。纵观中国经济发展的过程，实际上是一个能源和资源价格不断上涨的过程。在原燃材料价格大幅波动的情况下，作为中间环节的建材行业，必须把不断增长的成本成功地传递出去，这样才能确保企业有利润。行业如果没有议价能力，或者没有话语权，不能把上升的成本传递出去，就相当于靠天吃饭，像万顷波涛中的一叶小舟一样，无法掌握自己的命运。

因此，水泥行业、水泥企业要改变长期以来的竞争思路和对行业价值的模糊认识，一方面要摒弃那种在行业内以扩规模、压成本为主要手段的竞争方式，另一方面要积极地坚持稳价保价、节支降耗，增加水泥企业的话语权，成功传递原燃材料涨价的影响，通过实现价格理性回归来创造和提升行业价值与企业价值。我们要把命运牢牢掌握在自己手里，而不是依靠他人。对此我们要有坚定的信心，这个信心来源于我们多年来在恶性竞争中尝到的那些痛苦和痛定思痛的思考。

——节选自2008年第8期《中国建材》杂志《从成长模式创新看南方水泥的发展》一文

坚持协同性创新

合二为一的智慧

我的博士生导师陈荣秋先生6年前得了癌症，但6年后的今天他彻底战胜了癌症，他把这段经历写成了一本书《我的生命我做主》。书中有这样一段内容：

“患癌症后，我经过了12次化疗和光疗，几次生命垂危。那时，我想到了一个哲学命题，即黑格尔辩证法里讲的对立和统一的规律。过去我们讲对立很多，讲统一很少。得了癌症以后，我们总想把癌细胞都杀死，但通常情况下我们也把正常细胞杀死了。所以，癌症治疗要和增强抵抗力结合起来，把‘治’和‘养’结合起来。”

做企业同样是这个道理。我们过去讲矛盾多、讲联系少，现在应该更多地讲统一、讲联系。任何事物都不是毫不相关的平行线，而是互相融合、互补共赢的。我们既要看到对立，也要看到统一；既要一分为二，也要合二为一。企业的创新应充分借鉴这种对立统一、合二为一的智慧，进行协同性创新，即突破创新主体间的壁垒，融合各种创新资源和智慧，在继承中实现新的发展。关于协同性创新，我有6个基本观点：

一是大众创新和企业创新的协同。抓住大众创业、万众创新的时代机遇，实现大企业、中小微企业、创客等各种创新主体的优势互补。大企业的独特价值不是大包大揽地搞研发，而是通过外包、投资等多种方式，全力打造技术孵化、试验、应用的开放性创新平台，对分散的技术碎片进行有效集成。

二是持续性创新和颠覆性创新的协同。在做好大家常说的创新是颠覆性创新，与此同时也要做好持续性创新，在现有业务持续创新、保持领先的基础上未雨绸缪，开辟新业务领域。

三是原始创新和模仿式创新的协同。把原创和模仿结合起来，既要从无到有，又要有规模化、集约化的能力，从有到多、从多到优。

四是引进消化吸收再创新和集成创新的协同。把自力更生与拿来主义结合起来，集成各种创新要素，形成独特的创新能力和竞争优势。

五是“互联网+”和“+互联网”的协同。互联网经济要紧紧依托实体经济的根，防止形成泡沫危机；同时，传统产业要主动跨界融合，借助互联网、云计算、大数据等技术手段，推动企业生产向个性化、智能化、制造业服务化方向发展。

六是技术创新和商业模式创新的协同。创新往往与技术进步有关，技术的创新突破能给社会经济和企业带来革命性的变化，但创新又不完全依赖于技术，还要依赖于创意，即商业模式创新。

做企业就像百米跨栏，要实现持续发展就不能倒下。创新是一个连续的过程，而不是一个点。我们应从线性思维到网状思维，从一分为二到合二为一，充分发挥协同性创新的作用，推动资源配置实现效益最大化和效率最优化。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院央企高管培训班的讲课

大企业要搭建开放性创新平台

关于创新，我曾在清华大学和诺贝尔经济学奖得主埃德蒙·费尔普斯进行了一场对话。他有两个观点：一是创新和制度无关，主要和文化有关；二是创新主要靠草根创新。我赞同他的第一个观点，但不完全同意他的第二个观点。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中提到，美国的一些创新并不源于大企业，但大企业在创新上仍大有作为。我比较赞同德鲁克的见解，虽然今天我国的前5家互联网公司均不是来自传统大企业，但大企业在重大技术攻关和产业转型升级的创新中仍然肩负着正面作战的任务。所以说，创新需要万众创新，也需要企业创新，关键看在哪个领域。企业创新与万众创新相辅相成，必须融合起来。

从大企业来看，大企业创新不能单打独斗，而要充分发挥平台优势，整合各种创新资源和要素，形成合力。具体来说，有三种协同创新的方式：

第一种方式是技术外包。大企业要主动采用外包等方式，给中小型企业与创客下订单。在发达国家，这是常见的创新途径。例如医药领域，美国辉瑞等大药厂的很多新药起初都是由一些中小企业或“夫妻店”研制出来的。大制药集团可以采用下定金的方式进行委托，最后再受让成果、下订单、做临床试验。这是未来的一个方向，即在全球范围内进行技术外包，让技术真正成为商品。研发新药不能只在企业研究院内进行，而要充分融合全球资源。

第二种方式是打造开放性的创新平台。中国建材集团所属的中国建材总院是行业里的“中央研究院”，有1.3万名科技工作者，目前正在全力打造行业技术孵化、试验、应用的开放性创新平台。我们可以把行业面临的问题放到平台上，让大家在互联网平台上“打擂揭榜”。同时，创新成果汇集到平台上，还可以由总院鉴定真伪。我们的目标是，在这个开放性创新平台上，从研发、技术外包、鉴定、检测、销售到资金提供可以一站完成，真正成为建材行业的“创新工场”。

第三种方式是大企业联合攻关。对于重大项目，大企业之间可以采

取联合攻关的创新方式。比如电动汽车，中国的每一家汽车企业可能都想研究，但这种“背靠背”投资往往会造成低质重复建设。我的想法是，可以把所有汽车企业的研发技术、财力汇聚起来，实施大协作，尽快制造出我国最好的电动汽车。过去我们搞创新，为攻克一个问题，举全国之力。现在做项目、搞研发都市场化了，市场里有竞争、有独立性，同时也应该有组织，采用资源整合的方式，将人才、资本、信息、技术等各类创新要素汇集在一起，联合攻关，迅速形成创新成果。

要和大企业合作，为大企业提供技术外包服务，中小微企业之间也要协作分工，共同完成更大的系统集成创新。其实，创新靠的主要是脑力，对场所、设备、资金等的要求较低，就像数学家解题，有一支笔、一张纸就行了。在美国，创客和极度痴迷于创新的极客，他们的创新场所1/3在高校，1/3在自家车库，1/3在孵化器。但在其他领域，比如生产产品，就必须有一定的资本投入，甚至是巨大的投入。中小企业或者个人可能缺乏这种实力，所以他们应该和大企业联合，找好自己的定位。

现在不少中小科技企业的想法是，先研发出产品，然后上创业板，拿到钱后再扩大规模，最后却成了一个产供销的工厂。这样既达不到创业板的初衷，企业也失去了科技创新的能力。所以我建议，这些企业可以把技术卖给大集团，挣到钱后再研发新技术，这样就可以永远保持科技创新能力，而不至于沦落为普通工厂。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

解决创新的两难问题

颠覆性创新是时下社会热议的话题，这一理论是1997年美国哈佛大

学商学院教授克里斯汀在其著作《创新者的两难》中提出的，指的是利用技术进步效应，从产业的薄弱环节进入，颠覆市场结构。美国特斯拉电动车颠覆传统汽车的故事，就被视为颠覆性创新的典型案例。与颠覆性创新相对的概念是持续性创新，也叫渐进式创新，指的是企业对原有业务不断创新并加以完善，目的是让原有的业务更加稳固持久。

企业既要进行颠覆性创新，又要进行持续性创新，该如何取舍呢？这确实是一个两难问题。既有的业务曾让公司在数十年内长盛不衰，提供了充足的现金流，但如果一直沿用过去的经营思路和商业模式，不做颠覆性创新，就很容易被新入场者淘汰。进行颠覆性创新很重要，但并不是所有企业都能成功，这主要取决于企业的战略以及资金、人才、技术等资源条件。对于大多数企业来说，还是应该立足于现有产业进行持续性创新。事实上，企业中大量的创新都属于持续性创新。

如何解决创新的两难问题，对于过剩行业的发展具有很大的启示性。市场竞争有红海战略和蓝海战略，人们通常认为红海战略是在过剩产业中通过低成本进行竞争的模式，而蓝海战略是通过创新另辟蹊径进入无人竞争的领域。企业完全开拓新业务并非易事，而且现在的市场上只要有哪种产品赚钱，大家就会一哄而上，导致蓝海迅速变为红海。更何况，红海里不少产品的市场巨大且无替代品，值得长期做下去。因此，我们从红海进入蓝海有两种途径：一是怎样改变竞争思路，使现在的红海变为蓝海；二是如何进行创新，创造新的蓝海。像中国建材在水泥的联合重组和市场竞合就是把红海变为蓝海，而发展新型建材、新型房屋和新能源材料则是创造新的蓝海。

颠覆性创新怎么开展？克里斯汀认为，最好的办法就是把企业中进行颠覆性创新的部分独立出来，成立新部门，和原有业务分开，而靠原有业务部门搞颠覆性创新是很难的。在建材行业，新型建材是水泥等传统产业的替代品。有水泥企业的一把手曾跟我说，用新型建材建造的办公楼非常好，可如果大家都用新型建材，水泥就卖不出去了。这也正是

我们发展新型建材用全新团队的原因：一是传统产业仍大有可为，二是原有团队对从事多年的传统业务很难割舍。在新型建材领域，中国建材旗下的泰山石膏公司多年来自主研发了上百项先进技术，新研发的石膏板发泡技术可降低10%的石膏用量，每年节约成本达到2亿元。有趣的是，泰山石膏的发展对水泥业务来说是颠覆性创新，而发泡技术又是泰山石膏自身的持续性创新。

在新能源业务领域，我们也遇到了选择产品方向的两难问题。目前，太阳能电池主要有两种，一种是多晶硅太阳能电池，另一种是薄膜太阳能电池。多晶硅电池转化率高，但生产过程既耗能又污染；薄膜太阳能电池生产耗能小，但目前转化率相对较低。中国建材几乎同时做了两件事，一是收购了江苏一家G瓦级晶硅电池厂，二是在德国收购了一家薄膜电池厂，交由两个不同的团队去做，现在晶硅厂效益不错，薄膜厂的发展也很快。我想，未来一定是薄膜代替晶硅，但在过程中我们也要处理好眼前和长远的关系，考虑到现有产品的持续性创新和新一代产品的颠覆性创新的关系。

——节选自2015年9月21在中国台湾远东集团的讲课实录

从1到N同样重要

原始创新是自主创新的重要方式之一，主要取决于基础研发能力，周期长、投入多，而且需要非常好的实验室等基础条件，西方很多大企业每年会花费大量的资金进行原始创新。对于很多资金并不雄厚的中国企业来说，过去这些年来我们在推进原始创新的同时，更多的是在进行模仿式创新，这似乎和大家今天热议的“从0到1”的概念不同。

彼得·蒂尔在《从0到1》一书中指出，进步有两种形式：第一，水平进步，也称广泛进步，意思是照搬已取得成就的经验，直接从1跨越到N。第二，垂直进步，也称深入进步，意思是要探索新的道路，取得从0到1的进步。他强调，与众不同的“异想天开”，正是过去10多年来美国创新公司成功的动力和主要原因。彼得·蒂尔还特别指出，过去10年中国企业只有5%的创新属于从0到1，今天这个比例上升至15%，但大量创新仍停留在从1到N的层面上。

我的看法是，不同的发展阶段要解决不同的问题。中国是发展中国家，长期采取的是追赶型经济发展模式，也因此进行了大量从1到N的模仿式创新。模仿式创新往往被戏称为“山寨”，但其实“山寨”也是创新的必经过程。纵观历史，世界上任何国家都有从模仿到原创的过程。模仿式创新不是一件丢人的事情，而是重要的学习手段，是产业转型升级、从低端制造到高端制造的必由之路。事实上，今天的企业创新，大部分都是在模仿式创新和集成创新的范畴里，正是大量的模仿式创新迅速普及了技术。日本近代工业的发展大多都建立在对美国技术的模仿式创新上。中国也是这样，很多大企业在过去30多年迅速完成了从1到N的水平进步，实现后来者居上，也为今天从0到1的垂直进步奠定了坚实的基础。

创新的方式多种多样，关键取决于企业的基础和想法。我们应把从0到1的垂直进步和从1到N的水平进步协同起来，两者不能偏废。从0到1非常重要，但从1到N，实现规模化、产业化并且在竞争中保持优势，同样重要。

——节选自2015年4月22日在中国兵器装备集团第二期中青年干部培训班的讲课

集成创新：把做面包的技术用在蒸馒头上

今天，全世界几乎没有什么技术是由某个企业单独开发的，各企业在创新的过程中互相借鉴、互相学习，寻找捷径来开发新技术，实现各种要素的有效集成和优化组合。这条捷径就是集成创新。

在我国建设创新型国家的战略中，集成创新被纳入自主创新的范畴，与原始创新、引进消化吸收再创新并列成为自主创新的三种模式。相比之下，原始创新不太容易，在欧美等发达国家，这种创新一般都是由一些有实力的高等院校进行。引进消化吸收再创新往往发生在一些发展中国家的经济起步阶段，当一国的经济发展到一定程度时，这种创新模式很容易引起专利纠纷，也会受到西方发达国家的一些法律限制。

对于集成创新，有人把它误解为“拿来主义”。其实，集成创新不是模仿、抄袭或是简单复制，而是一种新的创新模式。广泛吸纳海内外资源为我所用，把各种单项的技术要素和技术思路有机地集成在一起，取得“1+1＞2”的效果，这才是集成创新的真正价值所在。在当今世界，企业创新很少是靠“独门绝活”完成的，虽然我们现在保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经终结，对于几乎每项技术，不同国家、不同企业都在相互追赶，最终的成果也会互相借鉴。国内外很多知名企业，如苹果、微软、华为等，都是集成创新的典范。

建材工业属于基础原材料产业，大量的技术又属于应用技术范畴，因此集成创新被视为建材企业提升自主创新水平的主要途径。这些年来，中国建材集团加大集成创新力度，重组海内外高科技企业，积极引入先进技术和高层次人才，牢牢占据行业制高点，真正做到了在相关领域领先一步。水泥和玻璃等制造业的技术水平和整体装备能力达到世界一流水平，玻璃纤维、风机叶片、薄膜太阳能、TFT玻璃基板技术等获得研发成果与产业化发展，无一不是靠集成创新实现的。

在今天这个社会，各种技术的相互依存度逐步提高，做企业就要善于广泛借鉴各种文明成果。先进的技术和思想是全人类的财富，站在先行者的肩膀上进行集成创新并不丢人。所以我常对科研人员说：千万不要小看集成创新这件事，如果能“把做面包的技术用在蒸馒头上”，就是大本事。相反，如果闭门造车，对别人的创新成果和技术路线不闻不问，只会费时费力，吃苦头不说，还很可能得不偿失。

技术创新一定要把门打开，把思路打开，把自力更生与拿来主义结合起来，形成独特的创新能力和竞争优势，这个突破口就是集成创新。实践证明，这是提高企业核心竞争力的有效途径。

——节选自2009年9月19日在2009年财富CEO峰会上的讲话

主动“+互联网”

自2015年《政府工作报告》提出“互联网+”行动计划以来，互联网经济空前繁荣。互联网、大数据让企业的制造方式、营销模式和商业世界发生了翻天覆地的变化，概括起来，对企业的主要影响有三点。一是个性化。过去我们是B2C（企业到用户的电子商务模式），我生产什么你用什么。互联网、大数据的应用使我们轻而易举地知道了每位客户的需要，从B2C转变到C2B（消费者到企业的电子商务模式），客户需要什么我们生产什么，这是制造模式上的重大改变。二是智能化，中国建材在山东泰安建设了世界上第一条工业智能化的水泥生产线，应用GPS（全球定位系统）、“互联网+”、大数据处理、生产智能化模拟系统，使整个工厂实现“无人化”生产，能效、环保和效益指标达到世界先进水平，被媒体称为“世界水泥的梦工厂”。三是制造业服务化，我们从

过去的只制造，向服务的产业链延伸，向市场延伸。

在提倡“互联网+”的同时，很多人也在讲“+互联网”。相对“互联网+”带来的革新，“+互联网”强调把互联网作为实体经济发展的手段和工具，以创新方式推动转型升级，本质虽然还是实业，但这里面有个主动性的问题。“互联网+”与“+互联网”，前者强调思维方式，后者强调工具性，都很有必要。

其实，15年前我也做过互联网，叫“北新数码”，当时互联网技术还不成熟，尤其是移动终端和线上支付都不方便。今天，随着互联网技术的发展，创新进入全新时代，手段也更加现代化了。在发展互联网经济的过程中，我有两点深刻的体会：

一是互联网要与实体经济结合，脱离了实业必定是泡沫一场。我是做实体经济的，我觉得互联网确确实实能够改变我们的商业形态和生活方式，极大地提高效率。但是，互联网不生产产品，也取代不了衣服、食物、房子和汽车，只是让我们的衣食住行变得更加方便。实际上，互联网解决的是实体企业的效率问题，它离不开实体经济这个根。我打了一个比方，经济就像一架飞机，机身是实体经济，资本市场和技术创新是两翼，互联网是高高竖起的尾翼，缺一不可。因此，要大力推进“互联网+”“和“+互联网”，但不要神话互联网。如果人人都一窝蜂地做互联网，势必会造成像2000年那样的全球网络泡沫。

二是实体经济要主动“+互联网”，否则再大的企业都会被时代淘汰。互联网的繁荣是基于大数据和IT产业的快速发展，企业要主动拥抱互联网、新技术，用创新推动转型升级，除此之外别无他途。互联网的根在于实业，转型不是转行，不能都去做电商，而要用互联网、云计算、大数据、智能化、制造业服务化等新的技术手段和商业模式，对传统产业进行更新改造和升级换代，从而提高效率，提升质量，减少成本，这才是真正的转型。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

发现新的价值创造方式

传统上我们把科技分为三个层面：基础科学，回答未知的问题；应用科学，解决现实中的问题；技术层面，解决产品开发和制造的问题。我们讲的创新大多集中在第三个层面，即技术创新层面上。技术创新是社会变革的重要推动力，也是企业发展的重要引擎。人类每次工业革命的发生都源于重大的技术进步：第一次工业革命有多锭纺织机、蒸汽机、生铁冶炼技术等一系列发明；第二次工业革命有发电机、电灯、内燃机等一系列发明；第三次工业革命有克隆技术、生命科学、航天科技、互联网、3D打印等技术创新；现在我们正经历第四次工业革命，物联网、机器人、智能工厂等成为代表性技术。但是，尽管技术革新对推动社会发展和人类进步起到了巨大作用，创新却不完全依赖于技术，还要依赖于创意和商业模式创新，商业模式、技术组合的创新同样能取得成功。

在商业模式创新上，有很多成功的实践可供借鉴。我在这里举三个例子：一是NASA（美国国家航空航天局）的外包模式。NASA制造航天飞机，采用外包配件的方式，自己则成为提供设计和标准的系统集成商。在全球化大背景下，我们可以在全世界选择服务最好、最便宜的东西，所以要善于利用资源，学会外包。围绕怎样做北新房屋，早年间，日本三泽房屋的三泽社长曾建议我用NASA的外包模式进行集成，我接受了他的建议。今天快速发展的北新房屋事业，有上百个外包企业参与其中，除轻钢骨架和石膏板之外，其余产品均由社会厂家供应，不少产品还是全球采购，这既提高了房屋质量，也减少了初始投资，还节省了

时间成本。二是劳斯莱斯模式。劳斯莱斯公司原来是卖发动机的，现在还卖服务时间，其收入的60%来自于卖服务时间，40%来自于卖发动机。三是米其林的驰加模式。米其林旗下的驰加公司，拥有遍布全球的连锁服务店，产业链不断延伸，做到成本最低。

另外，创新不见得都是高科技，高科技创新需要大量中低端科技来支持和培育，甚至有许多创新与技术无关。我曾在央视的一个创业大会上遇见一位“米线哥”，他做米线没有多少技术含量，却开了很多家连锁店，成了当地知名的创业者。我曾去济南参观的“阳光大姐”家政服务公司也没有太多高科技，但创新点不少，解决了超过8万名女性的就业问题，很了不起。其实，环顾全球跨国公司，包括麦当劳、肯德基、星巴克、家乐福在内的很多知名企业，都没有什么高端技术，从事的也不是分子生物学、航天科技等高精尖行业，而是集中于中低端技术。这些企业的成功就是创意的成功、商业模式的成功。

美国的老福特说过：“我不过是把汽车的技术组合在一起而已。”老福特做出了令人震惊的发明，但并不是他创造了把生产效率提高5倍的生产线，而是他天才级的创意：每个人都应该拥有一辆汽车。乔布斯的苹果公司之所以做得风生水起，受到年轻人喜爱，也不是因为有什么重大科技成果，而在于成功集成了别人的新技术，同时融入了流行元素，让产品变成一种时尚。

所以说，创新其实是发现新的价值创造方式。像老福特、乔布斯，他们真正的贡献并不是发明了什么技术，而是让我们看到了商业模式创新的价值和创意的巨大力量。

——节选自2015年1月18日在中国企业创新论坛上的讲话实录

创新模式的选择不是单一的

管理大师德鲁克认为，当今企业之间的竞争不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。2012年央视年度经济人物颁奖仪式上，马云和王健林辩论电商和零售商的优劣以及未来谁输谁赢，引发大家的关注。其实两种商业模式各有优势，不能相互取代。中国建材集团在长期的市场化过程中，不断研究新情况、新问题，在商业模式创新方面做了一些积极探索。

在水泥领域，联合重组和自建是两种商业模式。中国建材集团用联合重组的方式做大水泥业务是一种商业模式，海螺水泥基本靠自建进行发展是另一种商业模式，这两种商业模式完全不同。但是，两种模式又相互依存，都被市场所需要。如果没有过去新建工厂的商业模式，我们就无法开展联合重组；但如果没人进行重组，市场无序竞争，就会打乱仗，效益也无从谈起。海螺水泥是一个经历40年风雨发展起来的优秀水泥企业，而中国建材做大水泥业务只有短短几年时间，虽然我们规模大过海螺水泥，但我深知，我们必须向海螺水泥学习。近年来，两家企业形成战略合作关系，海螺水泥的管理和技术源源不断输入中国建材，我们的一些市场健康化理念也在影响着海螺水泥，这可以说是两种商业模式的交流和融合。

中国建材集团所处的基础原材料行业是典型的实体经济。实体经济是我国经济发展的命脉，基础原材料行业是实体经济的根。基础建材行业有两大规律：一是规模效益，没有规模就没有效益；二是市场掌控力，没有掌控力就没有话语权和竞争力，也赚不到钱。我们常讲，遵循规律办企业，这两大规律就是基础原材料企业应遵循的基本规律。但随着供需关系的急剧变化和信息技术的发展，传统商业模式正在受到挑战，在坚守实体经济的同时，我们也要积极探索商业模式的创新，发展互联网等新经济。

近年来，中国建材集团在应用互联网技术、进行商业模式创新积极探索，成功建设了我国最大的建材电子商务出口平台易单网。易单网是我国建材行业首个现货交易电子平台，也是中国目前唯一一家从事全流程自营的B2B（企业到企业的电子商务模式）跨境电商服务平台，其创造的“跨境电商+海外仓”模式让外贸变得更简单。“跨境电商”指的是易单网本身，通过整合外贸供应链资源，让传统外贸电商化，使整个外贸流程变得透明、高效。“海外仓”指的是遍布全球的海外物流园，集成了现货仓储、物流配送、售后服务等功能，为易单网实现规模化的跨境电子交易提供支撑。其实互联网在电商方面解决的最大问题就是去中介化，减少信息不对称带来的高成本，我们赚取的是服务效益。另外，易单网还能提供在线供应链金融服务，快速实现网上融资，解决了国内中小企业在出口过程中融资难、融资贵的问题。中国建材确定了自己的商业模式，但也不反对别人的商业模式，因为商业模式的选择本来就是多样化的。正因为有多样化选择，企业才会有更多的发展机会和价值创造空间。

——节选自2013年7月21日在浙江国资委清华培训班的讲课

---

1. 《从0到1》简体中文版由中信出版社于2015年1月出版。——编者注

创新驱动锻造竞争内核

以全面创新推动持续发展

一个企业的兴衰，固然有外部环境和许多客观因素的影响，但企业不断创新的思维迸发出的生机和活力，以及由此带来的企业竞争力，能使企业捕捉到快速发展的机遇，渡过难关，进入新的良性循环。创新往往是困难倒逼的结果。对于中国建材集团这家经营曾极度困难的企业来说，要想生存发展，就必须寻求改变。在正确的战略指引下，我们这些年的快速成长，主要得益于企业的四大创新：通过机制创新解决活力和持续发展动力问题，通过技术创新解决竞争力问题，通过商业模式创新解决发展规模问题，通过管理创新解决效益和成本问题。

第一，技术创新。中国建材集团持续强化科技创新，依托中国建材总院建成拥有13家科研设计院所和以国家级重点实验室等科技创新平台为代表的综合型技术研发中心，成为我国建材工业科技研发的主体力量、全球技术领先的建材企业。

第二，商业模式创新。在成长模式上，大力推进联合重组，走基于存量整合优化的全新成长路径；在赢利模式上，制定价格指导曲线与亏损红线，大力建设核心利润区，使行业和企业取得较好的经济效益；在竞争模式上，以"共生多赢"替代"丛林法则"，推动行业竞争的有序化、适度化和良性化；在业务模式上，积极探索"互联网+"模式，加大制造业服务化转型力度，开拓新型国际化道路，加快迈入高端产业。

第三，管理创新。管理是企业强基固本的稳定器。在企业发展的长期实践中，我们探索出"格子化"管控、"八大工法"、"六星企业"等一套

独特的管理方法，确保了企业的稳定发展。

第四，机制创新。在开展大规模联合重组的过程中，中国建材集团坚持“央企市营”模式，探索出一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的“混合”新路，不仅建立了适应市场经济的体制机制，活力和竞争力极大增强，而且实现了与多种所有制企业的共同发展。

企业有没有生命力，能不能基业长青，能不能反败为胜，往往取决于自身的创新能力。解放思想，其命维新。只有那些勇于自我突破，重视技术创新、商业模式创新、管理创新、机制创新的企业，才能获得持久的发展动力，始终走在时代的前列。

——节选自2015年3月12日与企业管理咨询、管理教育专家刘持金的对话

核心技术是“核中核”

一个企业集团，要有核心企业、核心业务、核心产品和核心技术。其中核心技术又是核心的核心，是一个企业最具竞争力的专有技术。俗话讲，“一招鲜，吃遍天”，讲的就是核心技术的作用。创造、巩固和完善核心技术，需要持之以恒的技术创新，需要培养核心团队和研发基地，这往往是企业的核心部分，要倍加关注。

在短缺经济时代，核心技术不像今天这么受重视，因为市场发展初期处处是机会，无论开什么工厂、生产什么产品，都很容易赚钱，因此大家往往热衷于购买生产设备、上新线，技术创新的动力不足。20世纪80年代，中国企业就是在这种市场环境中生存和发展的，这很容易让人产生错觉，似乎哪家企业都可以进行多元化扩张。但20世纪90年代之

后，大家发现，开工厂、做贸易再也不能屡屡得手了。实际上，在稳定的市场环境中，支撑企业的正是核心技术，有无核心技术，能否不断培育核心技术，决定着一家企业能否生存和发展。

提到中国建材集团，有不少人认为我们只是一家通过联合重组快速做大的企业，但实际上，我们在发展过程中始终装着一颗"技术芯"。拿重组来说，我们从不收购落后的小水泥企业，不仅如此，还加大技术革新力度，引领行业的技术进步。比如，在收购的徐州海螺万吨线旁边，我们又自主研发设计了一条新的万吨线，这个工厂无论是技术装备还是各项运转指标在全世界同类工厂中都居于领先地位。这些年来，中国建材集团不仅多个产品规模达到世界第一，很多核心技术也达到国际一流水平。我们依靠自身力量建造了年产1万吨的新型干法水泥线、年产5 000万平方米的石膏板线、年产10万吨的玻纤池窑拉丝生产线、年产1 000吨的碳纤维T700生产线和6兆瓦的大型风力发电叶片生产线等这些都是行业里的世界顶尖技术。此外，多项技术成果被成功应用到北京奥运会、世博会、高铁、三峡、核电站、神舟飞船等重大工程和项目中。

有百利不如有一技。企业间的竞争，归根结底是核心技术的竞争。在企业发展过程，我们始终在核心技术的打造和维护上下功夫。当然，核心技术也不宜过多过滥，否则就称不上是核心技术了。

——节选自2015年8月20日在中国建材总院高科技人才培训班的讲课

用重组方式进行技术创新

技术创新不仅要靠自我创造，有时也得靠重组。重组是企业快速拥有核心技术、缩短研发周期、迅速占领市场的有效方式。

近年来，中国建材集团围绕技术创新进行了两次重大海外重组。第一次是并购欧洲大型风力发电机叶片制造商德国NOI公司。NOI公司位于德国的北豪森市，鼎盛时期曾是欧洲第二大风电叶片供应商，由于股东方撤资，这家公司当时进入了破产保护程序。2007年，中国建材抓住有利时机，以2 000万元人民币的低价成功收购了这家公司，成立了海外研发中心。这场重组开创了中国本土企业收购国外风电设备公司的先河，成为“中国学生”收购“洋师傅”的典型案例。通过此次重组，中国建材也一跃成为中国最大的风电叶片制造商和全球兆瓦级风电叶片的领导者。

第二次是收购法国圣戈班集团所属的Avancis公司。Avancis是从事太阳能薄膜和铜铟镓硒薄膜电池生产的企业，其铜铟镓硒薄膜太阳能电池技术居世界前列，曾创造了光伏薄膜组件转化率的世界纪录。该公司的生产基地在德国的托尔高市，研发基地位于慕尼黑。Avancis最早隶属于西门子公司，后来由圣戈班和荷兰壳牌各出资50%成立，2009年成为圣戈班的全资子公司。2014年，中国建材集团正式收购Avancis。至此，4家世界500强企业在铜铟镓硒薄膜领域的接力棒传到了中国建材集团手中，我们希望能坚持跑到终点，推进CIGS（太阳能薄膜电池）技术在全球市场的应用。

这两次重组的意义非同寻常，在新能源材料和新材料领域，中国建材集团迅速成为该行业的领先企业。而且，我们是奔着对方的核心技术去的，这些技术恰恰是企业在转型升级的过程中急需的。这类技术型重组与水泥等传统行业的重组截然不同。水泥行业的技术和装备呈现同质化，其重组着眼于市场，通过区域战略布局，提高市场占有率，进而获得收益。而重组技术企业的出发点则是抢占技术制高点，提升产业层级，在未来的竞争中赢得先机。

当前，“一带一路”国家战略的大力推进，为中国企业“走出去”进行海外重组提供了难得的历史机遇。一方面，我们要把自己的创新技术和

产品带出去；另一方面也要把别人的创新技术引进来。我们可以通过资本市场收购的方式，也可以通过合资的方式。如果我们能抓住“一带一路”的重大历史机遇，以低成本的投资并购获取海外的先进技术、高端人才、品牌渠道，无疑会取得事半功倍的效果。

当然，创新不能只讲究速度，其最终的目的是确保企业的核心竞争力产生质的飞跃。为此，重组的“快”必须建立在“稳”的基础上，获得的技术也要能真正转化为企业的技术能力和竞争优势。判断可不可以进行海外技术重组的一个基本逻辑是：这个业务中有没有中国要素，比如能否将对方的技术引进中国，或将海外研发中心的技术优势与国内生产基地的低成本优势结合起来。如果没有中国要素，技术引进之后不能生根落地、产生不了效益，这种重组宁可不做。

——节选自2015年6月11日《中国建材报》之《“新常态”下的企业创新之道》一文

创新力决定竞争力

企业竞争力的强弱是由其创新能力决定的。一个企业从表面上看只是一组数字，如销售收入的多少；再往里看，就是技术专长，也就是企业的自主创新能力、核心竞争力，这些是企业最重要的内在。如果没有技术专长，不能持续地创新，企业再大也没有竞争力，在成长中遇到巨大风险时就会轰然倒塌，更不可能获得良好的经济效益。科技是第一生产力，这是颠扑不破的真理。只有不断提高科技创新能力，提升企业核心竞争力，才能做到凡事比别人技高一筹、领先一步。

最近我总在想，什么叫“世界一流”？现在中国建材集团已成为全球第二大建材企业，然而，成为全球建材行业的领袖企业不能只凭收入规

模等指标，还要凭核心竞争力、创新能力等内在的东西。实现做强做优，提高核心竞争力，提高自主创新能力，靠的就是科研。我们要始终把科技创新置于发展战略首位，加强科技资源整合，深化科技体制改革，把科技进步作为加快转变经济发展方式的重要支撑，在强化企业自主创新意识、完善企业自主创新体系建设、增进新产品新技术自主研发能力三个方面下功夫，实现思路创新、体系创新、模式创新。

在思路创新方面，根据我国重要战略机遇期经济转型和发展低碳经济的客观要求，抓住行业结构调整和节能减排的发展机遇，把行业发展的重大需求与关键技术作为技术创新的着力点。通过充分发挥科技与产业相结合的优势，集中力量实现一批关键核心技术的重大突破，用重大创新成果带动全局，实质性提升集团核心竞争力，推进行业发展。同时加大技术投入，支持所属企业积极参与重大科技创新并优先享用科技成果。

在体系创新方面，不断健全企业自主创新体系，建立产学研合作联盟，调动和发挥生产企业和科研企业密切配合的积极性和热情，发挥协同优势；不断完善以总院为平台的科技创新体系，充分发挥国家重点实验室和工程实验室的创新支撑作用，促进科研院所向“集成化、产业化（装备化）、工程化、国际化”转型。着力培养一批“三新”领域的科技带头人，打造一批能打技术硬仗的科技创新团队，通过“千人计划”等方式引进一批高端科技人才，突破相关技术瓶颈。

在模式创新方面，建立和完善自主创新体系与机制，积极引进先进的人才与技术，在抓好原始创新和引进消化吸收再创新的同时，大力提倡集成创新，把集成创新作为现阶段提升自主创新水平的重要途径。

——节选自2012年3月9日在中国建材集团产研合作暨2012年集团技术中心工作会议上的讲话

产学研联合创新

企业创新的关键在于建立起一套创新体系。在这一点上，不同的国家有不同的特色。欧美等国家的创新体系主要源于一些大学，日本、韩国多是由企业的中央研究院和技术中心在负责，中国则主要靠产学研结合或产研结合。在计划经济年代，我国的技术创新主要靠部委的一些研究院所，其中不少是数千人的大院大所。那时候，企业引进设备由研究院主导谈判，引进、消化、吸收也都是由院所完成的，企业只掌握生产技术。后来随着企业市场化的改革，企业成了引进、消化、吸收的主体，院所被边缘化了，再加上院所和政府的脱钩，使得院所制的研究体系再也无法运行下去，后来不少院所相继进入了企业集团。

企业是技术创新的主体，这句话怎么理解？我认为企业是研究开发投入的主体、技术创新活动的主体、创新成果应用的主体，但是创新本身却需要大的企业集团、研发院所和学校联合起来。中国建材集团的创新体系是有中国特色的，即以企业为主体，以市场为导向，建立产学研合作联盟，充分利用企业产业平台的优势，让科技从成果库里走出来、从象牙塔里走出来，更好地为产业平台服务，真正转化为生产力。

在产研结合方面，坦率来讲，中国企业创新文化不够，不少企业热衷于不停地买设备、更新装备，自身科研力量和创新能力相对不足。面对生存压力，有的院所在竞争中却逐渐被边缘化，个别院所完全演变成了生产单一产品的企业，失去了研发功能。所以，还是要把企业和科研设计单位结合在一起，弥补“断层”，工厂扎扎实实搞制造，由院所解决技术研发问题，形成资源互补。以特种水泥为例，中国建材总院研制发明了6大体系、7大类共60余种特种水泥，满足了我国国防、石油、水电、冶金、化工、建筑、机械、交通等行业工程建设的需要；西南水泥所属的嘉华水泥依托总院的科研成果，成为国内最大的特种水泥生产企业。中国建材既有强大的产业平台，又有一流的研发平台，产研结合的基础得天独厚。除了特种水泥，我们在新型房屋、PM2.5治理、节能环

保等领域，通过产研结合也取得了丰硕成果。

中国建材还大力倡导与大学合作，充分利用社会科技资源。目前，我们与济南大学、西南科技大学等签订了战略合作框架协议，还在武汉理工大学、安徽科技学院、安徽理工大学等高校设立奖学金、共建实验室、共同开发科研课题、提供实习岗位、共同培养高端人才，通过多种举措加强产学研合作，完善产学研合作体系，进一步提高中国建材集团产学研合作的深度和广度。

实践证明，产学研合作和技术创新对加快转变发展方式、促进企业可持续发展，发挥了不可替代的作用。面对复杂多变的外部形势，我们紧紧依靠技术创新，大力开展产学研合作，优化产品结构，延伸产业链，积极开发适应市场需求、技术含量高、附加值大的新产品，在激烈的市场竞争中找到了新的发展空间，提高了市场占有率，在逆境中得到了新发展。产学研结合已成为我们发展的重要驱动力和提高核心竞争力的重要途径。

——节选自2014年9月27日在中国产学研合作促进会第二届会长会议的讲话

科研院所转制的“第三种模式”

2005年2月，中国建材集团与同为央企的中国建材院实施战略重组，之后整合集团原有的12家科研院所，组建成立中国建材总院，形成行业内规模最大、技术水平最高、最具权威性的科研开发和工程服务机构。这次重组采取“双层反向并入”的方法：一方面建材院进入中国建材集团，另一方面中国建材集团相关院所、相关科技资源进入中国建材总院，成为名副其实的大院大所。“双层反向并入”有其内在逻辑需求：中

国建材集团是以制造业为主的平台，急需大的科研中心；建材院是科研单位，急需产业平台进行科技成果的产业化。重组实现了产业与科研两大要素的结合，同时通过总院这个管理平台，对中国建材集团原有科研院所进行专业化管理，解决了企业如何管好科研院所的困扰。

企业与科研院所重组只是手段和第一步，最有效地发挥重组各方的优势，实现1+1>2的效果才是根本目的。重组后，我们依托总院组建国家级企业技术中心，总院的自主创新科研成果借助集团产业平台，得到了更有效、更直接的转化。科技成果转化为生产力，在一定程度上打破了院所科技成果产业化难的瓶颈，为中国建材集团的产业升级和技术创新做出了贡献。与此同时，我们也给予总院科研、资金、装备、制造基地等多方位的支持，为转制到市场格局下的总院的科研开发工作提供了坚强的后盾。另外，总院的科研人才和集团的装备、制造人才也得到了很好的互补和交流；总院和集团所属企业在人才培养、产业发展规划、资源配置方面得到了有效的提升，真正构建起了产研结合的良好互动发展平台。

在完成重组后，我们把建设科技创新平台作为重中之重，提出以总院为基础，建设六大平台的定位，即国家级建材与新材料重大科学技术的研发平台，建材行业共性、关键性、前瞻性技术的研发和服务平台，建材与新材料高科技成果的产业化平台，中国建材集团所属企业技术创新的支撑平台，建材行业高素质科技人才开发和培养的平台，国际建材与新材料学术和技术的交流平台。之所以如此定位，是因为我们认为作为国家级的建材研究院，首先要承担国家的重大科研项目，其次要为行业服务，之后才是企业的服务平台。

以往，科研院所转制要么直接进企业，要么转成企业独自下海。而中国建材集团与建材院的重组模式，既发挥了转制院所的科技优势，又增强了企业的自主创新能力，真正实现了产业与科研两大要素的结合。

集团有了雄厚的科研实力，总院有了强大的实业支撑，产业科

研“两张皮”的问题得到了很好的解决。这一重组被称为科研院所转制的“第三种模式”，当时上级领导说，“中国建材院进入中国建材集团，使中国建材集团发展成为国际一流企业成为可能。”中国建材集团这些年的快速发展，恰恰印证了领导的话。

——节选自2007年8月1日在中央企业负责人珠海研讨会上的发言

牢牢掌控技术制高点

科技创新是科研院所最核心的工作，要将这项工作作为院所的首要任务和重中之重，牢牢掌控行业制高点，做到在相关领域领先一步。牢牢掌控技术制高点，要做到以下5点：

一是形成具备一定规模与实力的科技产业群。企业要建立科技产业群的概念，结合核心专长发展科技产业，创造效益。现在我们有几个不错的科技产业，如中国建材总院本部的瑞泰科技、中国建材检验认证，合肥院的装备产业、蚌埠院的新能源材料等。

二是找准产研结合点，加快科技成果产业化速度。强化企业技术中心的院所对企业、技术、产业的桥梁和纽带作用，完善科研和产业平台建设，发挥院所之间、院所与企业之间的协同效应，开发企业发展必需的关键性技术，加快科研成果在企业内的推广应用，全面提高科技对企业发展的贡献率。为推进这项工作，我们将产研结合点作为集团考核院所科研工作的重要组成部分。

三是建设一批一流科研基地、建设一流的实验室，充分发挥其在技术论证、高层次人才培养等方面的重要作用，使之真正成为推动快速发

展、助力自主创新的重要力量。目前中国建材总院已建起了国家重点实验室和检测大楼，中国建材股份也在昌平建设了“三新”技术产业园。

四是培育企业整体技术优势。研发板块要掌握行业标准的制定权，形成企业在行业中的技术优势。过去常讲，三流的企业做产品，二流的企业做品牌，一流的企业做标准。企业要想引领行业发展，做标准是一个重要的方面，应从战略方面看待行业标准的掌控力。

五是大力培养技术带头人。人才是科技创新的基础，企业和科研院所要在培育科技带头人方面拧成一股绳，扎扎实实长期做工作，发现并重点支持培养技术带头人和技术尖子，把“出人才”当成重大成果。

——节选自2011年8月7日在中国建材总院第六次管委会上的讲话实录

转型是一场继承和发展

从“两个大力”到“三条曲线”

自2009年以来，中国建材集团一直坚持的战略思路是：大力推进水泥和玻璃产业的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。通过践行“两个大力”，集团加快结构调整与转型升级，实现了超常规发展。

转型是一场继承和发展。转型不是转产转行，而是立足于行业，在对现有业务精耕细作的基础上，持续提质、增效、升级。最近，受管理思想大师查尔斯·汉迪“第二曲线理论”的启发，结合新形势新任务，我把“两个大力”战略进一步延伸为“三条曲线”战略。第二曲线理论认为，任何一条增长曲线都会滑过抛物线的顶点，持续增长的秘密是在第一条曲线消失之前开始形成一条新的S曲线，从而形成不断改善、提高的发展态势。对于中国建材集团来说，现阶段转型升级的路径就是“三条曲线”。

第一条曲线是做好传统产业如水泥、玻璃业务的结构调整，大力推进供给侧改革，不断提质增效，提高企业效益。一是做精做细水泥业务。中国建材集团是全球水泥大王，今后要把重点放在提升质量效益上，继续推动行业竞合，夯实核心利润区。此外，要强化技术创新，加大装备和工艺改造，推动产品“高性能化、特种化、商混化、制品化”。高性能化，即提高产品性能，减少水泥用量，实现资源能源的节约和企业效益的提高；特种化，即大力开发特种水泥，细分市场，使产品多样化，增加产品附加值；商混化，即推行水泥生产企业和下游粉磨站、搅

拌站一体化运行，大规模进入商品混凝土领域，向终端消费者提供产品；制品化，即推动水泥与建筑的结合，推进水泥产品大型构件化、集成化、模式化，按照下游行业的发展需求调整产品结构。二是做实做优玻璃业务，实现玻璃业务向“电子化、光伏化、智能化、节能化”方向的转型升级，提高产品附加值。

第二条曲线是大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料的“三新”产业，用集成创新模式打造新的利润支撑点。新型建材业务，优化和完善石膏板等产业布局，研发推广高端产品，提高产品的附加值。新型房屋业务，大力发展以轻钢结构和预制钢混结构为主的新型房屋体系，以及住宅化部品部件的配套系统，在国内外推广“加能源5.0”房屋体系，建设“绿色小镇”，提供生态智能住宅、健康养老居住全方位房屋解决方案。新能源材料业务，优化和完善风机叶片、高性能玻璃纤维、电子玻璃、高端耐火材料等优势产业，提高和拓展高性能碳纤维、光伏玻璃、铜铟镓硒薄膜太阳能电池、石墨等产品的制造应用水平和市场能力，在光伏建筑一体化、光伏农业等领域取得重点突破；进入新能源电站领域，完善新能源产业链条。

第三条曲线是强化研发和技术服务，利用互联网、大数据、智能化等手段，对现有产品和业务进行整合和集成，培育新的经济增长点。一是做好大研发服务，充分发挥中国建材总院的创新磁场作用，构筑开放性研发平台和服务平台。二是做好“互联网+”服务，大力推广“跨境电商+海外仓”、“智慧工业+智慧港口”、BNBM HOME家居连锁超市等新模式，打造全球领先的综合服务体系。三是做好检测认证和碳交易服务，打造国际品牌。四是做好EPC工程服务，积极开拓海外工程服务市场，创新EPC模式。五是做好生产制造服务，不仅要造产品、卖产品，还要研究提供增值服务。这五大技术服务构成了第三条曲线的核心内容。

过去这些年来，中国建材集团在转型方面迈出了坚实步伐。2015年底，《经济日报》和《中国建材报》对我们的转型之路做了系列报道，

总结出12个典型案例。今后，我们将加大转型升级力度，在水泥、玻璃、新型建材、新型房屋、新能源材料方面做“领跑者”，技术、产品、装备服务都要达到世界一流水平。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院央企高管培训班的讲课

科研院所要进军“四大”

转型是“新常态”下企业发展的必然选择，科研院所也不例外。经过多年的发展，我国科研院所积累了大量的人才，但要实现弯道超车，关键是把这些人才组织起来，这也是国家和民族发展的希望。鉴于此，中国建材集团决心做实大总院，进军“四大”。

一是“大研发”，把研发做成服务品牌，当作产业来做。“大研发”是科研院所和科技型企业未来发展的方向。有两个例子：上海药明康德把很多海归博士聚集起来做研发，给美国辉瑞等大公司提供技术服务，赚了很多钱；华为公司摒弃模仿创新、山寨创新，组织成千上万名科研人员从事研发工作，有人预测华为几年后会超过苹果。其实当年建材院成立时就立足于“大研发”，在艰苦的条件下为国家提供了整体的建材技术。现在国家发展了，我们也有了一定的基础和优势，但仍要坚持做“大研发”。目前我们已经构建了同心圆式的4层大建材云研发创新平台：集团总部和骨干企业构成“核心企业层”，叠加全资和控股公司后构成“成员企业层”，再叠加参股企业后构成“中国建材系”，最后形成由各利益相关方共同参与的“中国建材云”。下一步，我们要进一步解放思想，围绕“大研发”思考未来发展，不局限于建筑材料，构筑更大的“大研发”平台。

二是“大数据”。马云有句话讲得很精彩，他说自己不太懂计算机，只是一个平台的建设者，最大的财富是数据，最大的核心竞争力是数据处理能力。不久前，我读了《大数据》一书，该书作者说现在是网络时代，网络和数据可以满足人们的不同需求，数据的汇集和应用已是企业的基本要素。2015年总院建立了大数据中心，通过创新大数据应用、挖掘大数据价值、集聚大数据成果，为科技平台建设提供了有力支撑。下一步我们要聘请专人来做这件事，确保机制到位，为研发、创新工作提供支持。

三是“大服务”。即宽领域的技术服务，也包括生产服务和技术服务。科研院所要突出研发和服务优势，不是比谁建的工厂多和大，而是比谁的技术更先进、谁更能为客户提供优质的解决方案。科技企业的核心竞争力是技术，如果舍弃优势去做普通的生产型企业，就没有优势可言，势必会失败。所以科研院所一定要在大的服务领域思考未来，牢记自己的产品是技术、方式是服务。我们的建材检验认证中心（CTC）是制造服务业的典型代表，不仅限于建材和材料领域，还向全球一流的检测认证机构看齐，打造国际品牌，未来要扩大认证版图，把分支机构设到全球去。

四是“大环保”。现在全球关注气候变化，社会倡导“大环保”概念，这给我们带来了很大的机会。围绕环保可以做大业务，作为我国建材行业的领军企业，我们在“大环保”领域能解决哪些问题呢？比如，我们推出的新型房屋可节约90%的能源，甚至可以实现零能源和加能源。再比如，现在全国在推广城市管廊建设，需要大量的水泥制品，这些关系民生的百年工程一定要用高质量、高标号水泥，有些工程由于特殊性还需用特种水泥，这都是我们要研究解决的问题。此外，像建材企业如何处理废水、废渣和城市废弃物等等，都和“大环保”息息相关。绿色发展是总院企业文化的核心，我们要牢记使命，做好“大环保”事业。

——节选自2016年3月4日在中国建材总院
2016年工作启动会暨提质增效动员会上的讲话

向制造服务业转型

制造服务业是全球制造业发展的大趋势，也是转型升级的一大方向。什么是制造服务业？它指的是把制造业和服务业融合在一起，共同经营的新业态。也就是说，围绕制造业，怎么能够接近终端客户，如何由过去单一的在制造业争取附加值，到为终端客户提供更多服务来争取更多附加值，或者说提供更多的增值服务。

“微笑曲线”表明，在现代制造业链条中，制造环节处于中低端，提高附加值更多要依靠处在曲线两端的研发设计和销售服务等完成。但长期以来，中国制造一直处于全球产业链的中低端，服务业占国内生产总值比重不足50%，而发达国家的产业结构普遍存在“两个70%”现象，即服务业占GDP的70%，生产性服务业占服务业的70%。制造业服务化，有助于制造业向价值链高端提升、提高附加值、抢占国际竞争产业制高点，应成为企业发展的战略选择。

《中国制造2025》明确提出，改造提升传统产业，推动生产型制造向服务型制造转变。我认为制造业服务化具体体现在以下几个方面：

一是满足个性化要求。在建材领域，修桥是桥梁水泥，建大坝是大坝水泥，修核电站是核电站水泥，也就是说，今天基础原材料行业也可以满足客户个性化的需要。

二是搞外包，像耐克将鞋子的加工外包出去一样。外包是现代制造服务业的一个重要手段，但外包的并不全是低附加值的东西，高附加值

的东西如果不是你的核心专长也可以外包。拿系统集成的新型房屋来说，我们的核心技术就是轻钢骨架，而屋顶上的太阳能发电板是外包生产的，价格较高。在全球化的环境下，我主张更多的外包，不见得非要自己攻克每件事，但要有自己的核心技术。

三是从卖产品到卖服务。传统制造业在卖产品的过程中高度竞争，谁更关注客户的要求，谁能提供客户需要的服务，谁就能赢得市场。中国建材也是一个技术服务商，从研发、设计、成套装备、EPC，到代为生产管理，再到标准的制定，最后到产品检验和认证，这一整套业务我们都在做。

四是提供一揽子的系统解决方案。制造服务业应该为客户进行系统思考，而不是只从某个产品去思考。像中国建材旗下的易单网之所以成功，就在于“跨境电商+海外仓”模式，涵盖了金融、通关、退税、外汇、销售、物流、售后服务等所有环节，使传统产业的竞争力更强、效率更高、质量更好，可以为海内外企业提供一站式外贸全流程服务。

总之，制造业转型为制造服务业是历史的必然。目前我国制造业面临普遍过剩、恶性竞争的现状，大家都应该认真思考向制造服务业转型，延伸产业链，提高附加值，进而共同促进整个国家工业的转型，等到吃不上饭或者明天就会破产的时候再转型，就来不及了。

——节选自2014年7月28日央视财经频道《对话》栏目之《制造服务业转型升级》

该是告别“秦砖汉瓦”的时候了

在中国，“秦砖汉瓦”的建房习惯已延续千年。时至今日，许多老百

姓走进新居第一件事，就是用手指敲敲墙，听到用砖瓦砌得很实的墙发出的声音，才敢踏实地住进来。殊不知，恰恰是那些墙敲起来很实的房子毁坏程度更大、“杀伤力”更强。回顾近年来发生的几次地震灾害，大家会发现，在汶川大地震、雅安地震、云南鲁甸地震中，房屋倒塌造成了惨重的人员伤亡。中国的房屋和发达国家相比，抗震性能较差，这与我们“秦砖汉瓦”的传统有分不开的关系。

20世纪70年代，我国很多地区就开始提倡禁用实心黏土砖。记得当初我大学毕业到建材局报到时，就曾怀揣消灭“秦砖汉瓦”、推广新型建材的梦想。当时，我国每年实心砖的用量为6 500亿块。30多年后，虽然城市的建筑已很少使用实心黏土砖，但由于小城镇和农村扩大建设规模，农村地区建房子大多数还在使用黏土砖，每年黏土砖的用量约为8 500亿块，浪费120万亩耕地资源，消耗7 000万吨标煤，排放1.2亿吨二氧化碳。总量不但没减少，反而增加了。现在，这个问题亟待解决。我国耕地资源紧张，虽然煤炭资源丰富，但烧制实心黏土砖使用的标煤量很大，污染严重，带来很大的环境压力。另外，实心黏土砖很重，运输费用高，劳动强度大，关键是用实心黏土砖建的房屋不抗震，地震发生时砌块型墙体极易坍塌。

“秦砖汉瓦”是我国古代灿烂的文明，是极具代表性的建筑材料，当时提出消灭“秦砖汉瓦”并不是因为它不好，而是因为我国人多地少和大力开展节能环保的基本国情，再沿用传统的建筑方式并不能实现可持续发展，所以，我们提倡使用新型建材，用工厂化制造生产方式解决农房改造的问题。这也是建设美丽中国、实现中国梦的必然要求。我认为美丽中国最重要的就是生态美丽、生态文明，它不仅包含自然环境的美丽、人与自然的和谐相处，也包含建筑、公共设施等人为创造的美丽，但最重要的是健康舒适的生态环境。新型建材大量使用城市固体废弃物、工业固体废弃物，比如，用电厂的脱硫石膏生产石膏板，用粉煤灰做水泥装饰外墙板，用炼钢炉渣的矿物棉生产保温材料……利用工业废料生产高质量的建筑材料，取代黏土砖制造漂亮的工厂化房屋，也发展

了当地的循环经济。

——节选自2014年第11期《中华民居》杂志《安得广厦千万间》一文

创业之道

创新创业时代的来临

《2015年国务院政府工作报告》首次将“大众创业、万众创新”列为经济发展的双引擎之一。此后，国务院专门印发《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》，强调“双创”是“发展的动力之源，也是富国之道、公平之计、强国之策”。这些政策激发了亿万群众的智慧和创造力，也为企业发展提供了前所未有的机遇。中国进入创新创业时代是历史的必然，这一时代的来临主要基于5个原因：

我们正身处新一轮科技革命和产业变革浪潮之中，技术革命的到来，如互联网和智能化技术使人类面临空前的变化和机遇，创新、创业都是和机遇连在一起的，这样一个时代是一个创新创业的时代。

产业结构调整也带来了创新创业的重大机遇。其实任何创新和创业不仅和机遇有关，也和压力有关，或者说机遇中既含有新的机会，也含有形势的压力。短短几十年，我们在经历了工业文明带来的劳动力从第一产业向第二产业转移之后，又迎来后工业文明时代，劳动力从第二产业迅速向第三产业转移，一大批由于第二产业产能过剩、过度竞争而形成的蓝领大军必须找到新的出路。在制造业向制造服务业转型的过程中，大力发展创新创业有助于社会结构的平稳调整，不会出现大量的失业。

移动互联网等技术创造出的新商业模式，给创新创业带来极大的便利。工业时代用规模化大生产来实现就业，大家都成了岗位工；而互联网等新技术时代使小微企业通过互联网组合在一起，完成了靠大工厂的

纪律和制度才能完成的协调和统一工作。也就是说，今天人们确实可以以个人或小范围的人群为主体，形成一个个万众创新的企业，这些碎片都由互联网连接，编织成硕大无比的企业帝国，像马云的淘宝网就是靠无数个小微企业组成的交易平台。

资本市场的发展催生了创新创业。在创造财富的过程中，资本市场就像阳光雨露，在现代社会，由于财富的不断积累，社会资金巨大，而且都在寻找赢利和投资机会，这使得今天的创新创业与以往有很大的不同。只要有好的创新创意出来，就会迅速被资本市场发现，资本市场的阳光雨露会把创新创业者的事业推向一个高峰，这就是许多创业者一夜暴富的原因。创新创业者的财富故事又会吸引更多人投身其中。

“80后”“90后”整体教育水平的提高，使得新一代创新创业者有更好的系统分析能力和资讯掌控能力，他们可以规避一些初级的风险，创新创业已成为成功率较高的事件，成为众多的机遇选择性事件，这极大地激发了年青一代的创新创业热情。

创新创业既有大众创业、万众创新，也有企业的实体创新，无论何种创新，都需要良好的社会环境。其中既包括积极正面的舆论引导，鼓励大家投身创新创业；也包括政府具体的政策支持，比如，简化行政手续，给予税收减免和财政补贴；还包括宽容失败的文化氛围，创新创业的过程伴随着巨大的风险和压力，即使有些过失和失败，也应给予一定的包容。全社会应该把创新创业当作一种人生态度、一种民族精神、一种社会风尚，给创新创业者一块沃土，让更多的创新型人才茁壮成长。

——节选自2015年7月8日《经济日报》之《把握好创新创业的新机遇》访谈实录

战略之道、君子之道与成功之道

关于创业，有三点很重要：明晰战略之道，遵循君子之道，追寻成功之道。

创业之道首要的是战略之道。战略是企业的头等大事，有人说战略是大企业的事，其实不然。不论是什么规模的企业，首先要做的都是明晰战略，知道企业从哪儿来、往哪儿去，企业的愿景和方向是什么。很多人不明白，中国建材集团传统产业做得好好的，为什么要大举进入风力发电、太阳能发电等新能源业务领域，在海内外接连重组企业。其实这些举动正是基于我们对战略的考虑。预计到2100年人类将告别化石能源，到2050年人类可用的化石能源量要比现在少50%~70%，因此发展新能源业务是大势所趋。

创业之道也是君子之道。余秋雨有本书《君子之道》，他认为一个民族的集体人格来源于一个民族最古老的记忆，中国人最古老的记忆说到底就是“君子之道”。读过这本书之后，我又结合老子的《道德经》，对君子之道进行了归纳和提炼。我认为作为君子至少要具备6条：一是君子怀德，讲求“道义德”是君子的第一条标准。二是君子怀刑，即君子要知道规矩，遵纪守法，有敬畏之心，做事有底线，不能恣意妄为。三是君子止于至善。君子要做好事行善事，乐于成人之美，像雷锋、张思德就是这样的人。四是君子有耻。君子有耻辱心，说错了话，做错了事，做事不妥当，都会觉得心里难过、有愧意，能知耻才能有进步。五是君子好学。俗话讲，“士别三日，刮目相看”，这里的“士”就是指读书学习的人。要站在他人的肩膀上多学习，才能做好企业。六是君子自强不息。做人要努力奋斗，要顽强拼搏，要锲而不舍，要积极向上，这都属于自强不息的范畴。

君子之道应是中国人的为人之道，创业者为什么也要遵循君子之道呢？因为做企业如同做人，企业必须有健康向上的人格，以正确的企业

观为指引，这是做好企业的前提。前些年中国之所以出现毒奶粉、毒胶囊等恶性事件，正是因为没有在君子怀德和君子怀刑上做好修为，没有守住经营底线。

创业之道归根到底是要追寻成功之道。邱于芸是中国台湾的知名学者，她把英雄的故事归纳为“英雄上路、途遇师傅、历尽艰险、英雄归来”四段式。我觉得，创业者的成功故事也是这样一个过程。英雄总要千锤百炼，总要遍尝甘苦，总要有四段式的人生历练。只要心怀理想、坚韧不拔、勤奋好学，今天每一个有志于创新创业的人、每一个默默奉献的企业人，都有可能成为明天的企业英雄。

——节选自2015年11月27日在江阴市的讲课

创业需要智商、情商、胆商

现在社会上的创新创业热情迸发，原因在于中国的很多年轻人都希望有更好的生活、更多的财富。特别是互联网快速发展的今天，不少年轻人在做创业致富梦，希望成为第二个、第三个马云。但坦率来讲，创业不是一件碰运气的事，不是一种大概率事件，也不是人人都有创业创新的灵感、性格或耐力。

创业是一个艰辛的过程，任何成功都是市场竞争优胜劣汰的结果。在过去的30多年里，中国的改革开放创造了百年不遇的创业和创新机会，一大批企业家迅速成长起来。今天中国逐渐进入成熟的市场经济时代，短缺经济带来的机遇也几乎不存在了。当然，新的技术经济转型又为我们创造了更大的机遇。应该看到，今天的创业是在一个高起点上的竞争，是一个系统性思考研究和创造价值的过程，既需要满腔热情，也需要科学的态度，更需要坚守的精神。如果说过去创业依次靠的是胆

商、情商和智商，今天依次靠的则是智商、情商和胆商，科学的态度要放在前边，之后才是艰辛的实践过程，情商和胆商体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。对创业者，我有4点建议：

一是要有清晰的思路。思想不糊涂，明确做什么、不做什么、怎么做。创新创业要把握机遇、寻找商机，但前提是认真筹划，选择业务方向时要如履薄冰、如临深渊、战战兢兢，选定后就要扎扎实实、执着坚守。冒险不应是创新创业者的选项，创新创业要量力而行，打有准备、有把握之仗，做到“赚钱不赌钱”。

二是要有合作精神。创业不能单打独斗，要能融合、能共享、能与他人合作共赢，只有这样才能获得更大的支持，才会获得更多的社会资源。

三是要有良好的心态，正确面对困难、失败和成功。常言道，“失败是成功之母”，失败要面对，成功也要正确面对，因为成功有时也是失败之母。如果一味使用成功的经验也可能会招致失败，因为环境已经发生了重大变化。

四是要耐得住寂寞。创业和创新不是这山望着那山高，而是认认真真做好一件事。一个企业最重要的是找到一个产品，并且坚持把这个产品做下去、做好。比如，爱迪生发明电灯泡，失败了99 999次才取得成功。再比如，日本三得利公司做威士忌，花了整整三代人的时间才酿造出全球一流的好酒。所以说，创业不像大家想得那么奇妙和浪漫，需要扎实工作、埋头苦干。有人问，创业有没有偶然成功的例子呢？确实有，但绝大多数都是漫长而艰辛的，没有坚守的毅力、耐不住寂寞，是不可能成功的。

——节选自2015年3月12日宋志平与企业管理咨询、管理教育专家刘持金的对话实录

第四章 治理与管控

做企业如同建房子，要想大而不倒，必须有坚固的基础、清晰的层级和牢靠的用材。市场竞争瞬息万变，企业风险无处不在，谁能实现永续经营，谁能在风雨过后见到彩虹？一定是那些有清晰的治理结构、管控系统，职责与目标明确的企业。

治理是更高级的管理

从管理到治理

改革开放初期，我国企业较多地强调基础管理，强调如何提高效率和质量，但今天，信息化手段的普及使得管理更加便捷有效，提升效率和质量也变得更加有把握了。同时，随着外部经营环境的变化，投资、决策、风险等方面的工作越来越重要。在这种背景下，企业自然而然地进入了资源配置、战略管理、风险管理等更高层次的公司治理时代。

西方管理界认为，公司治理应满足5个方面的内容：保障股东的权益，强化董事会的职能，发挥内控机构的功能，尊重利害关系人的权益，提高信息的透明度。这些管理思想具有非常重要的借鉴意义。具体来说，治理与管理至少有这样几点区别：

第一，治理是以防范风险、提升公司价值为目的，其要素是绩效和公司价值，企业要能提供良好的财务报表；管理是以提高效率、提高效益为目的，其要素是“质量、服务、价格”。第二，治理是人对制度而言，企业要靠管理层和所有者共同对企业进行管理，所有者进入企业，强调董事会、监事会和管理层的制衡；管理是以人、财、物为要素，主要强调管理层的内部控制，如现场管理、ISO 9000以及组织管理、成本控制等。第三，治理的点位在决策层面，倡导引进先进的产权制度，突出所有者在企业治理、战略选择、重大决策、经理人选聘和风险防范上的功能和作用；管理的点位在基础层面，强调的是企业的自主权，即要成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业。第四，治理时代要求公司管理透明化、公开化，国内A股公司有季报，香港上市公司

是半年报，每半年要路演一次，向投资者报告，并回答投资者提出的问题；而管理时代公司的有关信息并不透明。

总的来看，治理和管理虽只有一字之差，着重点却完全不同。打个比方，盖一座房子，要想大而不倒，必须有坚固的基础、合理的结构和牢靠的用材，这种基础性、框架性、制度性的安排，就是公司治理。在这种安排下，房子怎么盖，怎么组织施工，多长时间能盖好，怎样能在保证质量的前提下尽可能地省钱、节约材料，出现问题怎么处理等，都属于公司管理的内容。市场竞争瞬息万变，企业风险无处不在，谁能实现永续经营？谁能在风雨过后见到彩虹？一定是那些有清晰治理结构、管控体系，职责与目标明确的企业。

不过，虽然治理和管理存在区别，但从管理到治理并不意味着管理不重要了，从更宏观来看，治理还是在管理项下，是管理的一部分，关键要有效区分现在和过去管理思路的不同。管理始终是企业的看家本领，而治理是企业在管理层次上的飞跃。

——节选自2006年4月19日在中央企业组织人事部长培训班的专题讲座

跳出“人治”的思维

近年来，不论是国有大型企业，还是辉煌一时的民营企业，轰然倒下的已不是个别现象。究其原因，大多不是因为基础管理层面出了问题，而往往由于决策机制的先天不足、公司治理薄弱或根本没有治理而导致决策失误。企业出了问题，舆论哗然，矛头常常直指企业的负责人，把他们从过去的神坛上拉下来。这引发我们思考，我们的企业怎样才能长久发展，成为百年老店。这个问题的正确答案，就是强化公司治

理。

西方的公司治理制度的建立，既有宗教和文化方面的背景，也有产权制度方面的原因，其目标总的来讲是在公司内形成决策层和管理层有效的相互制衡，从而防范决策风险，确保企业的持续经营，保证股东的长远利益。其实，真正意义上的公司制是舶来品，治理制度虽不断完善与改进，但其基本结构和功能变化不大，也不甚复杂。

对于中国企业来说，过去这些年来阻碍我们进行规范治理的并不只是企业环境等客观因素，更大的障碍来源于企业管理层自身的管理文化和行权观念。按照传统的“人治”思想，企业往往过分依赖于优秀的领导者，过多强调一把手的主导作用并赋予相应的权力，这对公司治理形成很大的挑战。当然，这里有公司文化的深刻影响，也不乏管理成功的例子。但越来越多的企业实践表明，优秀的企业团队应多谈我们而不总是我，优秀的企业制度应把个人影响力降至最低，优秀的企业在企业家离开后仍能健康成长。

我是从基层企业成长起来的，做大型企业的厂长时，做的是企业的基础管理工作，在央企做一把手后，做的是大型企业集团的规范治理工作。亲身经历了这些年来国企走向市场过程中公司治理制度的变革，我切身体会到规范的公司治理既是市场对企业的客观要求，也是企业稳健成长的自身需要。

从管理层面进入治理层面，起初我常感不适，但我满怀热情地进入新角色，认真学习董事会理论，研究董事会实务，在实践中慢慢找到了感觉。我理解，对于企业经营者来讲，无论是做制定关乎长远和全局利益决策的董事长，还是做按既定决策完成期内目标的总经理，都是根据自身能力特点进行的新分工，最重要的就是找准自己的定位，迅速从过去的一人负责制和“一把手”的状态中走出来。

另外，规范治理对决策者和执行者有制衡，但同时也能保护企业

家，客观上为企业家决策分散了一部分风险。市场竞争日趋激烈，决策风险日益加大，企业家单靠个人能力已无法应对，需要一个更多、更民主参与的决策过程。而且，企业家个人也无法承担因决策失误而导致企业失败的巨大责任。

——节选自2006年7月18日在国资委央企高管培训班的讲课

强化治理才能基业长青

公司治理虽是伴随公司制产生，但直到今天仍然处于实践和发展的过程中，即使在西方国家，公司治理发展得比较成熟了，也会发生各种问题，还在不断地实践和完善。同样是公司治理，不同国家也存在着不同的模式。英国强调股东会的作用，美国强调董事会的作用，日韩强调管理层的作用。对于中国央企来说，大规模开展公司治理也是近年来的事，由于外部环境的不断变化和自身变革的不断深入，企业治理环境逐渐形成。

第一，监管方式的变化。从最初由行业主管部门管理，过渡到由中央企业工委管理，再过渡到由国资委管理，企业在管理模式和所追求的目标上发生了很大变化。在行业管理时代，国家对企业的管理方式是以行政性监管为主，由一些行业专家来管理企业，行业色彩浓厚。在工委时代，国家主要是通过管人、管队伍、管班子来管理企业。国资委成立后，代表国家履行出资人职责，通过资产管理和绩效评价实行对央企的监管，要求企业提高绩效水平，实现国有资产保值增值，企业向国资委汇报的也多是财务项下的内容。从前，国有企业做得好，会得到表扬；持平或减亏了，还有扭亏奖。国资委成立后，要求央企做到行业前三

名，做得好，就能够生存与发展；做得不好，就要关闭。不仅如此，还要与不同行业的100多家企业进行对比，与国际上的同类企业对标，这对企业强化治理、提高效益提出了更高要求。

第二，外部市场的变化。随着国际化进程的加快，国内市场和国际市场正在迅速地一体化，跨国公司、民营企业与国有企业在同一个市场上展开角逐，市场竞争日益激烈。而传统国企体制不适，还承担着一些社会责任，有较沉重的人员包袱，不能像外企和民营企业一样按市场化方式简单地处置问题。因此总的来看，国有企业的竞争环境越来越严酷，企业经营和决策风险都在加大，有时处理不好一个突发性问题就会引起一系列问题，建立完善的治理结构、有效防范风险变得至关重要。另外，法律法规的进一步完善，也让规范治理成为企业生存和发展的基础。

第三，经营环境的变化。随着改革的不断深化，大部分企业在国内外上市，从单一的国有企业成为公众化公司，并进入海外资本市场，已不再是纯而又纯的国企。对于一家海外上市公司，全世界的资本都可以进入，都可以成为持股人。同时，海外投资者对于公司规范治理的要求比国内严格得多，这也要求企业建立完善的治理结构，有效防范风险。

在外部环境变化的同时，央企自身也在适应环境、不断发展的过程中进行了一些深层次的变革。央企经营行为市场化的取向日益明确，讲求效益的理念日益深入，治理结构变革的人才基础日益完善，建立规范的公司治理结构成为发展的重中之重。

市场竞争如逆水行舟，不进则退。进行规范化治理、走公司化道路是我们现实的和必然的选择，也是企业稳定成长、基业长青的坚实基础。

——节选自2006年10月24日《中国企业报》

治理时代需要什么样的管理团队

这些年来，中国建材集团从计划经济下的传统企业到市场化的公司制企业，从境内上市、境外上市到董事会试点，经历了一系列深刻变革。与此同时，管理团队也完成了“三个转变”：生产技术管理型向经营管理型转变，经营管理型向绩效管理型转变，绩效管理型向公司治理型转变。尤其是治理时代的到来，对企业的管理团队提出了与管理时代不同的要求，主要有以下几点：

一是树立以股东利益最大化为核心的价值观。治理时代企业管理团队的目标设定、组织发展、资源重分配与绩效评估都建立在价值创造的基础上。企业是由股东投资成立的，企业的生存发展有赖股东的支持。企业所有的目标，都应该是让投资人有很好的回报，让投资者满意。

二是深刻理解公司战略和业务策略。管理团队的所有成员都应该知道公司的发展战略是什么，三年目标和五年目标是什么，实现当年效益的策略是什么。

三是增强财务专业知识，提高财务管理能力。企业里很多管理者是从技术人员和行政人员转化而来的，财务管理和资本运作往往是弱项。然而，企业是由数字构成的，没有财务和数字方面的知识，何谈经营管理，也无法与股东、基金代理人、财务专家对话。

四是增强与投资者沟通的能力。如何向股东全面介绍情况，回答股东的问题，让股东放心，获得股东的理解、信任和支持，这些都是公司管理者的责任。企业发展所需的资金来源于直接融资和间接融资。直接融资就是投资人的投资，只有让投资人相信企业能做得好，他们才愿意

投资。

五是组织架构搭建要规范，满足投资者要求，追求董事会、监事会、执行层之间的相互制衡与效率的平衡。对于董事层来讲，最重要的是要有战略眼光、决策能力、责任意识、良好的沟通协调能力。对于经理层来讲，最重要的是要有管理能力、从业经验，具备良好的理解能力、把控能力和攻坚克难的执行能力。

六是管理团队的搭配要注重专业结合。过去企业是生产型企业，企业领导大部分都是生产管理型人才；进入市场经济时代，许多营销人才成为企业高管；企业上市后，财务人员开始出任高层领导；进入技术创新时代，高科技人员进入到高层团队；进入治理时代，关键在于团队成员的相互配合和协同，将管理、财务、科技、生产等方面的人员合理搭配起来，根据市场对企业的定位取向，确定哪个专业的人员为主导。治理时代的企业领导人应由具有良好的战略眼光、成熟的管理经验、丰富的财务管理知识、熟悉法律和具有良好沟通能力的人员出任；还要根据战略规划和战略实施步骤，选择适应战略目标需求和具有战略执行能力，分别具备决策型、经营管理型、技术创新型和复合型素质的成员实现合理搭配。

——节选自2006年6月26日在中国建材集团2006年人力资源工作会上的讲话

塑造价值型企业

赢利是企业的基本责任

企业归根结底是个经济组织，企业归根结底要有效益，企业归根结底要发展。作为经营者，首先要明白办企业是为什么。企业的根本任务就是提高经济效益，创造价值，做价值型企业。

什么是价值型企业？这要从公司制的产生说起。现代公司制是在市场经济中为降低交易成本而产生的。一家一户地交易会带来巨大的交易成本，而合伙成立公司，有组织地开展采购、销售和生产活动，交易成本就会大大降低，企业利润和股东回报也会大大增加。公司制的产生就是为了降低交易成本，提高股东收益，直到今天，这个初衷仍没有改变。做价值型企业，应当围绕增加企业价值来考虑问题。企业的目标就是实现利润最大化，实现企业价值最大化。当然，企业还有更多的目标，如员工满意、为社会做贡献等。但作为市场的经营主体，企业要实现发展，归根结底要获取利润。利润是第一目标，是基础。企业有了利润，所有者才会增加投资，银行才会给企业贷款，企业才能低成本地扩张和发展，员工才能有更好的工作、学习环境与幸福的生活。因此，企业必须把创造利润作为生存与发展的基础。

怎么理解利润？利润是经营出来的，财务只是对利润的真实归纳。每个经营者都要本着“利润、利润、利润”的原则做好日常经营工作，日常经营工作包括销售、采购价格、生产成本、质量等，只有把这些环节全方位做好才能增加企业利润。但如果经营者不到位，不能把绩效观传递到管理末梢，没有恰当的商业模式，整个系统不闭环，就不会产生利

润。

做价值型企业除了追求利润目标外，还要构筑业务专长、核心竞争力以增强发展后劲，这也是企业价值的内容。在企业价值的衡量标准中，获利能力是个重要的量化指标，即我们常讲的投资回报率。通过资产负债表、损益表和现金流量表这三张财务报表，一个企业的价值故事便可一览无余。任何企业都应从根子上转变观念，把全面提升企业价值作为根本任务，交出漂亮的财务报表，创造更多的经济效益。

创造良好利润是做企业的出发点，也是重要目标，更是企业必须承担的责任。被称为日本“经营之神”的松下幸之助先生曾说，“赢利是企业最基本的社会责任”，他还说“企业不赚钱就是犯罪”。一本CEO语录也说过，“对一个企业的经营者来讲，永远是利润、利润、利润”。这些话讲的都是一个道理：企业要把赢利作为经营核心。

——节选自2003年6月7日在中国联合水泥鲁南公司的讲话

留住客户、员工、投资者的信心

早年间，一位管理学者对我说，在外国公司里打电话是公私分明的，谈公事在办公室打，谈私事就要去外面打磁卡电话或打手机。这看似是一件极小的事，却蕴藏着重要的启示。经营者不乱花股东的一分钱，不滥用公司的一分钱，这样的公司，投资者就愿意投资；这样的经营者，股东就愿意聘任。那种把股东、把投资者不当回事的时代已经过去了，那种只重视经营者、淡化所有者的管理模式已经过时了。要提升公司价值，除了战略选择外，一个基础条件就是企业必须进行以满足所有者利益为主要目标的公司治理。

西方管理界认为，公司治理就是在法律、法规的规范下进行管理，达到企业价值的最大化，最终还要落在提高效益方面。我去过一些企业，企业的员工着装、办公环境、厂区卫生等都非常整洁，企业负责人介绍情况时讲得很好，却唯独不提业绩。一是因为业绩不好，难以启齿；二是企业的指导思想有问题，效益观念缺乏。上级企业负责人到下属企业调研时，也往往是以领导的身份，关注点集中在管理层面，如现场管理、设备维护、质量控制等。这些根深蒂固的观念都应当彻底改变。

刚到中国建材集团时我很忧虑，因为那时集团没有月度财务报表，下属企业的领导人也不清楚自己的年度经营指标。因此，集团工作的当务之急就是确立企业价值、企业绩效和数字化管理的观念，并把创造绩效作为企业的核心文化。去下属企业调研座谈时，我一上来就会开门见山地说，“我一不是领导，二不是官员，我是以出资人代表、股东的身份来提问的。请告诉我，你的企业资产负债率如何，净现金流有多少，投资回报率怎样，ROE（股本回报率）、EVA（经济附加值）是多少……”开始时这些问题让很多企业一把手听得直冒汗，后来他们逐渐也能对答如流了。今天，绩效观在中国建材集团早已深入人心，成为大家的共识。

以前，我讲过“三个信心”，即没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事。如果没有这三个信心，企业将寸步难行，这三个信心最终都要用良好的效益来实现。我们要以创造绩效为荣、以创造价值为荣，这是必须始终坚持的价值观。

——节选自2003年7月22日在中国建材集团企业经营者财务管理培训会上的讲话

“掌门人”应该是“经济人”

做企业这么多年，我对企业利润的看法也在变化。在过去隶属行政管理的情况下，虽然企业也讲效益，但更重要的是完成任务，让上级满意，那些年我个人总是羞于把“赚钱”两个字挂在嘴边。后来，我逐渐想明白了，如果企业不挣钱，怎么实现健康发展？怎么让职工安身立命？怎么获得投资者的理解和支持？怎么让国有资产保值增值？企业怎么承担社会责任？

尤其是1997年北新建材上市之后，我一下子有了一个新的参照系，价值观发生了脱胎换骨的改变，从过去追求“任务型”转化为追求“效益型”，把利润最大化作为做企业的根本目的。过去我常以“社会人”自居，现在作为上市公司的“掌门人”，必须首先成为一个“经济人”。正是由于“经济人”的定位，在北新建材上市的头三年，我找到了从前没有真正搞懂的几个问题的答案，这对我之后的企业经营观念产生了重要影响。

第一，我明白了什么是市场配置资源。市场配置资源实际上指的是资本以市场的取向和好恶进行选择。在上市公司中，对于很多传统制造企业我们不能说它们管理不好，或者努力不够，对于很多优秀企业我们也不能说它们当期利润低，但是，它们的股价都很低。而一些高科技企业当期利润不一定高，股价却很高，市盈率也很高。这是资本市场的一种属性，主要是看预期，投资者投资的不是过去，而是未来，所以资金就向着这些企业流动。同时，资本市场又具有放大功能，常常是多赚1亿元利润，在资本市场就可能转变为几十亿元的价值。相反，利润只比预期差一点儿，股价就有可能大幅下跌。也就是说，利润多一点儿或少一点儿，股价并不是成比例变化的。因为股价代表一种信心，股价本身就是期望值。

第二，我了解了什么样的企业才能追求利润最大化。只有所有者真

正到位的企业，追逐的才可能是利润最大化。对有的上市公司而言，尽管国有法人股掌握着决定权，但还有其他投资机构和散户股东，企业要想在资本市场上不停地发展，就必须得到股东的支持，要给股东回报。这个时候企业才能感到真正的压力，经营者才能接收到真实的市场信号。这样压力就变成了动力，变成了企业在经营过程中不断追逐利润最大化的动力，否则，股东就会远离你。

第三，我理解了什么是董事长。我以前认为董事长就是一把手，所以公司上市后的三年时间里，可能有两年半的时间我做的大多是总经理的事，最后半年我才真正理解了什么是董事长。董事长实际上代表着股东，应该表达股东的最大愿望，是最理解股东的人。他应该思考重大决策，而不是日常生产经营工作的“操盘手”。大多数从国企改制的上市公司的董事长都是从经理、厂长中产生的，很多时候会不由自主地去做总经理的事，让总经理无所适从。现在，我再也不会为“谁是一把手”“一把手干什么”这样的问题而苦恼了，这是我认识上的一个飞跃。

——节选自2000年8月29日《中华工商时报》之《以同心圆模式与新经济对接》一文

把我的真心放在你的手心

1998年，我担任北新建材董事长时接受了《中国证券报》的采访，在文章的结尾处我说：“如果允许我向股东说一句带有情感的心里话，借用一句歌词就是‘把我的真心放在你的手心’。”这句话也成为那次采访的题目，许多机构投资人至今仍然记忆犹新。

北新建材是1997年6月上市的，上市后业绩和股价一直稳定增长，但1998年上半年，受东南亚金融危机等因素影响，原本获利甚丰的石膏

板价格一落千丈，正在加紧建设的矿棉吸声板、塑料异型材等新产品还不能产生当期效益，因此业绩只做到了每股两毛多。在讨论中报时，我说应该将北新建材遇到的市场价格竞争和暂时的困难明确无误地告诉投资者，因为企业是股东的企业，在市场经济的风风雨雨中，不管得到的是热烈的掌声，还是辛辣的责备，我们都必须坦诚面对“公婆”。在努力争取投资者理解和支持的同时，北新建材加快推行一系列应对措施。在战略上，完成向新型建材为基础、住宅产业化为目标的综合性企业的转变；在业务上，实施成本领先、优质服务两大工程，主产品捍卫市场占有率，新产品加快推入市场；在机制上，推行员工转岗培训机制、机构精化机制、精干干部队伍机制等10项内部改造措施。最终，北新兑现了对股东的承诺，取得了令人满意的业绩。

对于大家关心的国企上市问题，我也阐述了自己的理解。与西方股市是和企业一同在市场经济中成长的经历不同，我国股市是“半路出家”。一个逐步走上健康轨道、运行有序的股票市场，给我国经济改革和国企改革提供了巨大的机遇和难得的条件，因此我们要倍加珍惜。对管理层来说，应当真正挑选一些优秀公司上市，并且将公司的不良资产彻底剥离，轻装上阵。对上市公司来说，应真正走到现代企业制度的道路上来，关注企业机制建立，关注技术创新，关注现代管理，关注良性发展。对投资者来说，应充分了解上市公司的发展战略、经营状况、管理层的价值观，而不是盲目地追涨杀跌，这不仅能为国企改制做贡献，企业自身也会得到丰厚的回报。

上市公司应该格外重视小股东利益，因为和大股东相比，他们的声音不容易被听到。北新建材当初配股时，各承销公司纷纷建议高价，但我还是建议以适中的价格配股，让股民多得些好处。配股资金对于项目建设够用就行，不能一味盯着大家的钱袋，要多替大家着想。我们的股东遍布天南海北，虽然我很少能见到他们——我相信他们中有朝气蓬勃的年轻人，也有白发苍苍的老人——但他们对我的希望我却明明白白，就是把企业做好。每每想到这些，我就不敢有一丝懈怠。

时光飞逝，今天的北新建材已成为国内知名的优秀上市公司，中国建材集团上市群中的其他企业，也在市场的培育下茁壮成长。在市场中前行总会深一脚浅一脚，不管前面是坦途还是险滩，我们都将矢志不渝地为社会创造更多财富，为股东创造更大价值。

——节选自2013年8月27日《智富》杂志采访

上市妙不可言又苦不堪言

2006年，我带着团队进行了IPO路演、2005年年度业绩路演、收购徐州海螺专项路演和2006年半年业绩路演，共与450余家机构投资者见面。这4次路演，我穿坏了两双皮鞋，个中辛苦可见一斑。中国建材上市后的两年里，我率领管理团队进行了10次路演，见了全球大约1 000个基金经理。由此可见，我可能是在华尔街跑得最勤快的中国企业董事长了。在这个过程中，我领悟到，上市妙不可言又苦不堪言。

一方面，资本市场的支持使企业能以低成本获得发展所需资金，促进企业的快速成长，可谓“妙不可言”。另一方面，拿到资本市场的钱，意味着对市场的庄严承诺和高度责任。上市使企业进入一个全新的参照系，我们面对的是具有专业素质的国际投资者，我们要与国内外优秀企业相比，我们要以对投资者的良好业绩回报为己任，这就迫使企业管理层要不断给自己“加码”、加压，可谓“苦不堪言”。但正因为有了“苦”、有了压力，才能促使企业不断提高自身素质，不断适应市场要求，从而获得发展。

拿路演来说，与投资者沟通和交流是上市公司管理层的责任和义务，也是最好的管理培训课堂。路演有三个作用：一是向投资者介绍情况，推介公司，同时通过投资者的介绍了解同业企业情况，清晰地知道

企业在行业中的坐标，知己知彼；二是密切与投资者的关系，让投资者喜欢、热爱我们公司，让投资者了解中国建材的优势、特质和潜力；三是接受投资者对公司经营管理和战略方向的指导，倾听投资者的建议。对于资本市场而言，它最初关心的是企业规模，等你把规模做上去了，又开始问价格，然后问利润。中国建材登陆香港H股，使我们见到了成熟的投资者。投资者审视了我们的经营能力和战略，给了我们很多有益的建议。像中国建材当初选择大规模重组水泥，就是从资本市场和投资者那里找到了企业发展方向，今天能做到全球最大，也是一步一步被投资者“逼上梁山”的，但越到高处视野越广阔。投资者给了我们很多从未想过的建议，教会了我们很多经营知识。这对企业和我个人来说都是重要收获。

另外，中国建材境外上市便整个集团进入一个全新的发展阶段，不仅拓宽了融资渠道、增加了企业资本金，同时使企业完成了公众化和规范治理过程，实现了与资本市场和产品市场的无缝接轨。境外上市最重要的意义在于，它把我们推向了国际资本市场——一个更高的平台和全新的坐标体系，资本市场会用世界一流的标准分析和评判我们的战略目标、治理管控、经营业绩等。这要求我们必须充分理解作为国际资本市场中的上市公司的价值体系。按照这一价值体系，以国际一流企业为参照物，进一步清晰发展战略、明确管理方向、修正管理目标，通过建立市场化经营机制，完善法人治理结构，使一个过去纯而又纯的国企成为运作公开透明、管理科学规范的股份公司。这对提升企业管理水平、推进企业文化建设等具有重要意义。国际战略投资者的引入，必将对公司迅速和全面国际化起到重要的推动作用，同时也能更直接地进行对标，学习国际知名公司的成功经验。

上市公司要对投资者高度负责，创造良好的经营业绩，给予投资者回报。我们的年度利润指标在很大程度上来自投资者的要求。投资者每年都会根据已有数据从技术层面给上市公司做出评价和提出指标。这些指标既考虑了外部客观因素，也考虑了企业内在条件，是海外成熟投资

者主要的参考指标。如果企业能完成这些指标，就会赢得信赖，如果每次都完不成，就会被投资者抛弃。因此，我们要用高于投资者预期的优异业绩，打动投资者；用诚实守信，赢得投资者的尊重和支持。

——节选自2012年5月21日《21世纪经济报道》之《包容性整合市场化经营》采访实录

市值是上市公司效益的第一指标

中国建材是发展型公司，资金从哪里来？从股市中募集而来。要让我们的股价上升，就必须加强市值管理。市值管理如何理解呢？从财务管理的角度看，企业经营的最终目标是增加公司价值，包括内在的经济效益与外在的公司市值。做大是营业收入、占有率的增长，做强是技术实力和竞争力的增加，做优是利润和价值增长，包括经营管理团队侧重的内在EVA的增长，以及股东关心的外在MVA（市场增加值）的增长。相比之下，利润和收入等内部管理指标只是当期指标，而市值则反映企业的当期指标、未来潜力、在市场中的公司价值，是更高一级的经营目标。从这个意义上讲，市值应成为上市公司效益的第一指标。

上市公司如何做好市值管理？

第一，站在战略的高度统筹市值管理。下一步，集团将进一步推动资产证券化，二级公司由非上市公司向上市公司转变，加快上市进度，可以采取分拆方式上市，能打包装入的就上市，装不进去、没有效益的公司就卖掉。同时，效益目标由重视收入、利润向重视市值转变，建立以市值为导向的管理机制，努力达到公司价值创造最大化、价值实现最优化。当然，考虑到新增投资额的因素，这里的市值最大化并不是市场总价值的最大化，而是每股市值最大化或者说总市值增加值的最大化。

第二，用创新提升企业价值。创新是企业的灵魂，企业市值是企业价值的体现，企业价值的核心就在于创新，因此可以认为市值是创新的外在表现。中国建材以“成为世界一流的建材生产商，为股东创造最大回报”为战略目标，上市后快速转动资本运营和联合重组两个轮子，深入实施管理整合，大胆开展创新实践，实现企业价值的大幅提升。

第三，探索建立股权激励制度。新国九条[1]明确“完善上市公司股权激励制度，允许上市公司按规定通过多种形式开展员工持股计划”。这是国企改革中的重要命题，也是市值管理的一个重要方面。

第四，引入市值考核指标。要在现有的业绩考核基础上引入市值考核指标，先期引入相对市值考核，条件成熟时开展绝对与相对市值指标的考核，以增强管理团队的市值意识和回报股东意识。另外，还要完善公司治理水平，切实树立股东利益最大化的思想意识，避免出现单纯追求短时间内市值最大化的为市值管理而市值管理的做法。

——节选自2015年7月10日在中国建材集团2015年半年工作电话会议上的讲话

---

1. 国务院出台的《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》，简称“新国九条”。

伟大的公司需要伟大的董事会

董事会的本质是什么

公司治理的核心是董事会，就如公司治理没有固定模式一样，各个国家的董事会也没有一个固定模式，如德国是监事会模式，英美董事会模式相同，日本则是社长拥有绝对权力，会长（董事长）是个象征性的人物，由退休的社长出任，有点儿像“退二线”。这些不同的模式是由各国的国情和文化决定的。在中国，建立完善高效的董事会制度，是社会主义市场经济推进的必然，也是企业按照《公司法》运作的起码要求。

董事会的本质是什么？社会主义市场经济决定了公司是经济活动的主体，董事会作为股东会的信托组织，是公司的领导层和决策层，是企业决胜市场的战略性力量。董事会有点儿像战争时期的总参谋部，要定战略、做决策、管大事、把方向，能够运筹帷幄之中，决胜千里之外。董事会又像教导处，要积极指导和促进经理层正确地理解和执行董事会的战略决策，创造性地开拓经营、创造绩效，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高企业的决策质量和执行效率。

关于董事会的地位和作用，有两个误解需要澄清。第一个误解是，董事会是在企业之外或在企业之上的组织。事实上，董事会在企业之内，是企业的领导机构和核心组织。一些学者认为，公司治理是西方“三权分立、相互制衡”的宪政思想在公司中的体现，这个观点我不完全同意。关于制衡机制，主要是形成权力机构、决策机构、监督机构和经营者之间的制衡，其中董事会对经理层的制衡是单向的，不存在所谓

的双向制衡。经理层是董事会的受托组织，代为完成执行层面的工作，经理层的所有权力均来自董事会。

第二个误解是，董事会只是一个监督机构。其实，监督职能只是董事会的职责之一，而且董事会本身也是被监督者。公司做不好，董事会难脱其咎；公司做砸了，一定是董事会出了问题，股东会果断撤换董事会。经理层执行不力，责任也在董事会；经理层可经由董事会授权做决策，但如果决策出了问题，仍由董事会负责。可见，董事会并不像有人想的那样，是个只会对经理层报请的方案说“Yes”或“No”的消极组织。“你来干我来看，干不好就换人”，董事会对股东承担企业经营和发展的责任与义务，对公司的发展、绩效和风险负有全部的不可推卸的责任，对经理层负有指导、帮助和支持的责任。

美国学者鲍勃·加勒特的著作《鱼从头烂》，借用“鱼从头烂”这个中国谚语，强调“组织健康的关键在于有一个考虑周到、尽职尽责的董事会”。西方人认为，“伟大的公司需要伟大的董事会”，一家没有强大董事会的公司，注定不会成为一家有竞争力的好公司。

——节选自2014年11月6日在第十届中国上市公司董事会金圆桌论坛上的演讲

董事会：仪式型——开放型——积极进步型

建立董事会是企业现代制度建设的基础。纵观董事会的历史沿革，前后经历了三个阶段：

第一个阶段是仪式型董事会，大家开会基本不发言，听资深董事讲，听董事长讲。当年搞百户试点时，基本就是这种情况。企业大多

是“一套人马两块牌子”，董事长、总经理是一个人，或者一拨人分分工，董事会成了变相的党政联席会，而且当时也缺少社会改革配套的大环境，那场改革未能深入下去。

第二个阶段是开放型董事会，或叫解放型董事会。这主要是美国安然、世通等事件后，美国《萨班斯法案》对董事的责任有了严格要求。董事长成了召集人，强调一人一票，董事倒是有了责任感，但往往一人一把号，各吹各的调，董事会的运作常常和执行层形成尖锐的对立，意见统一不起来，导致董事会的决策效率低下，进而影响了企业的绩效。

第三个阶段是积极进步型董事会，要求董事会不仅要制衡，还要谨慎决策、充分沟通，和经理层们一起面对问题，为公司的发展创造价值。也就是说，真正良好的公司治理不仅要防止错误行为发生，更要在本质上改善公司业绩。相比之前强调制衡的董事会，积极进步型的董事会在工作方式上有明显区别。董事长不搞一言堂，而是作为组织和协调人，让大家积极发言，提建设性意见，同时和执行层进行良好的沟通。这样的董事会才是能创造价值的董事会，是积极促进管理层努力创造业绩和完成任务的董事会。现在国资委董事会试点推行的正是积极进步型董事会，相比传统公司治理结构下的董事会是一个历史性的进步。

试点工作刚开始时，大家曾有过一些担心，比如：

董事会会不会像过去那样成为橡皮图章，形同虚设？

董事会越俎代庖，过分干预经理层的日常经营工作，导致决策权与执行权行权不顺。

董事长一人说了算，外董作用不能充分发挥。

内董与外董之间、董事与经理层之间沟通欠缺。

但是，通过建立积极进步型董事会，大家担心的问题都得到了较好

的解决。现在，企业日常工作中经常能听到的是一套新说法，比如：

这是董事会的决定，我们必须按董事会的决定办！

这件事应提交董事会审议，由董事会决定。

事情再急，也要等董事会决议后再执行。

这件事还应及时报告外部董事。

外部董事来我们单位考察调研了。

透过这些话，我们认识到董事会的规范运作在企业经营发展中起到了至关重要的作用，董事会作为企业的权力机构已经确立，董事会机制已深入人心。

——节选自2010年6月30日在国资委建设规范董事会工作培训会上的发言

解决政企分开的“一把刀”

综观全球大企业的治理结构，出资人直接管理企业的寥寥无几，大都是采取委托代理模式。这种模式的核心问题，就是建立规范的激励与约束机制。谁的机制建立得好，谁就有制度优势。

1994年国家经贸委搞现代企业制度试点时，提出“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的十六字方针。2005年以来，国资委大规模推行董事会试点，朝着完善现代企业制度、建设规范的公司治理结构、给董事会更大的独立性和权力空间这个方向积极探索。包括中国建材集团在内，多数央企都建立了规范的董事会运作体系。过去国企很突

出的两个问题是内部人控制和行政干预较多，现在董事会试点从最核心的地方入手，探讨建立起以外部董事占多数、为主体的独立董事会，形成完全不同于过去行政管理式国企治理结构的新的制度模式。在这种新的模式下，国资委是出资人代表，董事会是受托经营企业的机构，请一些有决策能力和水平的董事做决策，再找一批年富力强的职业经理人执行，形成了“国资委——央企董事会——央企经理层”的清晰的委托代理模式，真正建立起所有权和经营权分离的规范的治理结构。

董事会试点工作多年来取得了明显成效。首先是调整了企业与政府的关系。国资委作为出资人，着眼于国资监管和对企业方向、政策、制度的规范和建设，同时赋予董事会决策权，主业之内的项目由董事会决定，非主业项目向国资委报告。此外，包括一些社会精英在内的外部董事在公司董事中占多数，并担任专业委员会主任。外部董事的进入使公司的决策机制发生了变化，从根本上否定了过去那种“一言堂”“家长式”的管理制度，这是很了不起的改革。这些年我们总讲政企分开，怎么分、从哪分，这个界面应该是董事会。董事会像一把刀，解决了政企不分的问题，只有产权清晰、权责明确、政企分开，才能管理科学。

再就是调整了企业和市场的关系。董事会试点是央企从制度上市场化的一项工作，央企要真正走向市场，成为市场中规范的竞争主体，就必须在制度的设计上和市场接轨。只有通过规范的董事会运作这种市场化、制度化的安排，才能使决策更加科学规范、公开透明。决策层和执行层的分离，增加了有效的制衡，也在一定程度上强化了风险防范。

总之，规范的董事会制度是国企全面建设现代企业制度的重要举措，是从个人负责制向集体负责制的转变，是从个人独断决策向科学民主决策的转变，是企业决策与执行主体从混合型向分离型的转变。有国资委领导曾这样评价：“央企建立规范的董事会，不亚于神舟飞船成功发射”。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

确保公司的独立性

现代公司制的基础是公司的独立性，公司的独立性则要通过具有一定独立性的董事会来实现。董事会是股东的信托责任组织，董事应对股东负责，认真倾听股东的声音，维护股东的利益。但董事会一经选出，又是独立于股东而运作的，并对公司承担法律责任。证监会对上市公司有“独立董事必须保持三分之一以上”的规定，除了出于保护社会小股东的利益的目的之外，一个重要的原因是确保董事会的独立性。

董事会的独立性又确保了公司的独立性和法人财产的完整性。股东以出资人形式对公司负有限责任，而董事会的各位董事对公司负法律责任和无限责任。股东若超越《公司法》扩大对公司的权力，会引起连带诉讼，担负起本不应由股东承担的对公司的无限责任。这就是法律中所谓的“刺破公司面纱”，又叫公司人格否认。股东的意志应该通过股东会选举董事会和依法派驻董事来实现。

公司的独立性在市场经济中应该得到尊重，事实上公司的独立性也有助于保护股东的利益。我曾对新加坡一位国企的高层人士说：“你们也是国企，但你们用决策市场化来修正国际上对国企缺乏独立性的非议”。他回答道，“你算是把话说到根上了”。我们到国外投标，往往股份公司容易中标，而集团公司很难中标，因为当地政府常常认为身为国有企业的集团公司不够独立。因此，要认真对待公司的独立性这件事，真正按照《公司法》改造国企，使其变为有限公司或股份公司。

保障公司的独立性，其实是对各级股东的要求。在这方面，目前很多央企面临“双层董事会”困境，即集团母公司和控股核心企业董事会之间的决策冲突。大家的疑问是，国资委作为出资人，在集团公司设立董事会，这与二级公司董事会的性质一样吗？集团董事会往往是国资委派出的外部董事占多数，而控股核心企业常是上市公司，其中不少还是海外上市公司，其董事会以独立董事为特色，两层董事会在制度设计和运作方式上有不少差距。处理双层董事会问题，目前国资委系统有三种模式：“神华模式”是集团董事会和上市公司董事会“一套人马两块牌子”；“中铁模式”是由子公司董事会代管母公司的壳；“宝钢模式”是传统的母子公司集团管控模式。我主张采用中国建材集团和国药集团的模式，即规范化的控股管理模式，以控股的形式，通过股东会及委派的董事行权。

公司治理是一门大学问，理不顺就会乱。从集团公司来看，对子企业董事会的管理，需由股东会、董事会等规范的治理机构进行。从各子公司来看，其董事会是落实集团经营战略的组织，子公司的董事尤其是董事长，要把决策事项作为提案提交到集团经营班子，经营班子作为提案人再提交到集团董事会，集团董事会的意见由子公司董事或董事长带回所属企业董事会。所以说，集团与投资的股份公司之间并非简单的上下级关系，两者是按照股权来分配权力和利益的，要依市场化方式进行管理。集团公司不能再以上级单位名义向股份公司下达“红头文件”，股份公司也应依法向所有股东负责。实际上，现在常用的一些行政性文件等是治理结构中的瑕疵，超越了出资人权限。如果投资方超越了股东权限，有限公司就是不独立的，责任甚至会上移到政府主管部门，遭遇经济诉讼时，原告不仅可以向上级公司索赔，还可能会追溯到政府。

另外，各级董事会有不同的职能，例如，母公司董事会负责投资决策，子公司进行市场决策、对利润负责，工厂则对技术与工艺的管理进行决策，并对成本负责。我们要在实践操作过程中把法律边界搞清楚，提高集团整体的公司治理水平。

——节选自2012年10月刊《董事会》杂志《董事长与董事会》一文

建立合规绩效学习型董事会

什么是一流的董事会？我的答案是，一流的董事会是积极进步的合规、绩效型与学习型董事会。

董事会应是合规的。合法合规是董事会运作的基础和前提。从内部讲，董事会的合规性体现在日常运作的方方面面。比如，建立健全董事会工作制度，科学规范地设置专门委员会，按规定条件和程序提交议案、召开会议并进行规范和公开的表决等，确保董事会和董事严格按照公司章程和董事会工作制度履职。从外部讲，董事会的合规性体现在：一是遵守国家和国际的各项法律法规；二是遵照国务院国资委有关要求和规定，把握公司发展方向，维护出资人权益，指引和带领公司实现国有资产的保值增值，并承担相应的社会责任；三是及时公开透明的信息披露，杜绝一切腐败行为，诚信正直，对股东、利益相关者及社会民众负责；四是有责任和义务确保并监督企业的各项生产经营活动，保证生产过程的环保合法和产品质量的安全合规。

董事会应是绩效型的。董事会应能动地为企业创造绩效，为企业发展服务、为股东创造利益，这是衡量董事会工作的最终标准。如何建立绩效型董事会？第一，董事会要从长远角度，用战略眼光审慎地做出决策。董事会战略决策的本质在于必须在三个方面达成一致意见：我们的目标是什么？我们用什么方案达到这样的目标？我们决策依据的信息来源是什么？董事会是股东的信托组织，应高度关注集团公司战略规划、制度建设、重大决策、经理层管理等重大事项，不能成为一个单纯为经

理层提出的各类项目进行审批的机构。第二，重视和关注公司的长远利益和绩效。董事会既要关注短期经营成本，又要关注股东的长期预期；既要关注公司治理的合规性，又要关注公司绩效；既要关注年度预算，又要关注长期的股东价值。董事会的每位成员都应熟知公司财务状况，看得懂财务报表，重视财务预算，关注公司KPI。第三，董事会要高度重视并认真对待股东的评价。第四，董事会要按照企业的特点量身定制适合企业的商业模式和管控模式。中国建材集团身处充分竞争领域中，要研究充分竞争领域内企业的运行模式。

董事会应是学习型的。所谓学习型董事会，是指能够树立董事们的共同愿景，改变他们的心智模式，强化团队学习，形成高素质的决策团队。学习型董事会强调的是，董事会怎样在合规与绩效之间取得平衡。董事会经常要面对一些艰难抉择，董事们要本着对股东负责、对企业负责、对自己负责、对历史负责的态度做出判断。譬如，既要推动企业发展，又要把企业置于审慎控制之下；既要完全了解公司经营运作，又要站在外部立场客观判断公司长期发展前景；既要对本地的短期需求非常敏感，又要兼顾范围更大的区域性、全国性和全球性的发展趋势；既要关注本公司自身商业需求，又要对其他利益相关者负责。所以，董事会的决策过程是基于董事会针对所面临抉择进行学习的过程，从常规性、政策性的学习到战略性学习都必不可少。董事会要加强学习型组织建设，带领经理层实施相关决策，并不断做出更高水平的决策。

——节选自2011年6月《国企》杂志《从合规到绩效》一文

充分发挥外部董事作用

外部董事制度是区别于传统国企董事会的重要标志，也是根治企业内部人控制顽疾的根本措施。外部董事占多数对于董事会的制衡和决策的透明性、公正性、科学性起到了关键性作用。如何充分发挥外部董事的作用，避免外部董事被边缘化？

首先，内部董事和高管层要坚持“两要两不要”和“三个确保”的行为原则。即要保护外部董事的“外部性”（独立、客观），要帮助外部董事专业上“内部化”（提高专业水平）；不要拉拢外部董事，不要隐瞒外部董事；确保外部董事的独立性，确保外部董事获得信息的完整性，确保董事会决策的客观公正。

其次，在外部董事与内部董事、外部董事与经理层之间建立良好的沟通机制。这是事关董事会决策质量和运作水平的重要因素。一是组织外部董事深入企业和市场进行考察调研，邀请外部董事参加公司重要会议和重大活动，多角度了解企业信息。二是内部董事特别是董事长，要注重与外部董事的沟通，遇到重大事项时，董事长应主动与监事会主席、主导外部董事交换意见。三是保证外部董事获取信息的渠道充分畅通，既报喜又报忧，尤其不能隐瞒负面信息。通过这些沟通和交流，保证外部董事了解的信息是准确、及时和真实的，为董事会做出正确决策奠定基础，也可以使董事会和经理层的工作衔接更加紧密和顺畅。

再次，充分发挥主导外部董事、外部董事长的作用，确保外部董事之间的沟通交流和谐畅通。由于外部董事为企业承担着责任，因而应该给予他们尊重。董事不是耀眼的光环和飞来的待遇，而是承担着巨大的责任和风险。董事对股东承担信托责任，对公司负有法律责任和无限责任，决策失误甚至还要负刑事责任。因而在成熟市场里董事并不好找，而且公司要为董事上高额保险。正因如此，制定制度时要全面考虑责、权、利的有机结合，股东和经理层也应充分尊重包括外部董事在内的所有董事。

中国建材集团和国药集团的董事会都是外部董事占多数。在中国建

材集团的11名董事中，内部董事有4人、外部董事有6人、职工董事有1人。这些外部董事都是决策高手，他们来自不同行业，经验丰富，站位很高，与内部董事形成很好的互补。在国药集团的9名董事中，内部董事有3人、国资委体系有3人、社会聘请有3人，我作为外部董事担任董事长。这种“三三制董事会”，我认为比较理想，也更加公开、透明、独立。其实，董事不在多，9名就够了，如果公司规模大了，可再多聘请2名社会精英。外部董事长模式可以使董事长从企业内部的关联利益中脱出身来，更好地站在出资人角度思考和解决问题，反映出资人意志。另外，两个董事会都下设专门委员会，名称上略有不同，但职能基本一样。薪酬与考核委员会、审计委员会全部由外部董事组成，常务委员会、战略委员会、提名委员会都是外部董事占多数，而且除了提名委员会之外，其他都是由外部董事任主任。

国药集团一位来自新加坡淡联企业的外部董事曾跟我说，中国央企的董事会比新加坡做得还好，因为在新加坡，很多企业的董事是自己聘的，董事长在场时，好多董事不敢多说话。但中国央企的外部董事是国资委派的，敢于发表意见，用不着看别人的脸色。这也从一个侧面说明，我们的外部董事制度真正发挥了作用。

——节选自2011年4月23日在国资委董事会运作专题培训班的发言

做好董事长是一门艺术

积极的董事长=班长+战略家+老师

2005年11月，中国建材集团设立董事会时，我由总经理改任董事长。在进行国资委任职谈话时，我说："我会是一个积极的董事长，带领董事会为企业制定战略、为企业增加价值，而不只是做简单的制衡。"做个积极的董事长并不容易，至少需要同时扮演好三个角色：班长、战略家、老师。

董事长不是传统意义上的行政首长，而首先是董事会的班长和灵魂人物，要具备一定的"智商、情商、德商"，能主持开好董事会会议，引导董事会充分地进行信息沟通、风险评估、规范决策，形成既有讨论又能团结合作、规范高效的董事会氛围。作为一班之长，董事长的沟通能力要非常突出。因为董事会决策是个互相沟通、互相学习、取长补短的过程，董事、监事、董事长、总经理由于信息、角度、阅历和经验的不同，在经营管理中的决策、执行和实施过程中经常会产生这样或者那样的分歧，甚至会产生激烈的争论。我们常讲让董事充分发表意见，但能达成一致意见才是董事长工作的成功，董事长要努力让大家理解事情的全部，确保决策质量和效率，这只能通过加强沟通来解决。

有一次在国药集团开董事会会议时，对于经理层提出的购买某地区医药网络的方案，外部董事们有些不同意见，认为收购价格比较高、风险比较大，但如果该方案被否决，就意味着该地区的网络会被别人拿去，这会影响整个战略布局。于是我提出先休会，并和5名外部董事逐一沟通，达成一致后董事会会议得以继续，方案获得通过。这个项目后

来做得非常好，所有董事都十分高兴。

董事会是决策组织，董事长应是头脑清晰、视野宽广、善于学习的战略家，能全面、长远、系统地考虑战略问题。董事长要明确对股东的信托责任，听清股东声音，把握企业方向，拿出更多的时间读书、学习、调研、思考，引导董事会成为纵观全局、把握机遇的战略性决策组织。同时，做积极的董事长也不能积极过头，要清楚自己的职责，把握好与执行层的关系。

董事长还应是个老师，不仅自己要有超强的学习能力和丰富的管理经验，还要肩负起引导全体董事一起建设合规、绩效型、学习型董事会的责任。我白天工作很忙，晚上回家也要看资料、读议案，经常工作到半夜。但董事长认真了，董事们也会认真，大家都认真了，董事会就不会糊弄事，决策质量才会有保证。

如何衡量积极的董事长的工作？我觉得有三条标准：一是股东满意，用企业良好的绩效和价值的提升回报股东，超额完成央企负责人的各项目标是我们要达到的基本标准。二是企业运行层次清晰，行权顺利，运作有效，能充分调动董事层、经理层和员工的积极性和创造热情，并最大限度地使大家受益于企业的成长。三是防范风险和守法经营。市场环境复杂多变，新技术层出不穷，监督越来越严格，作为董事长，这个负责为企业眺望远方的人一刻也不能大意。

由此可见，董事长这个职务并不轻松。大家常讲，“找总经理容易，找董事长难”，这句话并不一定完全准确，但足以说明做好董事长的难度之大。

——节选自2011年11月刊《董事会》杂志《董事会的本质》一文

如何开好董事会

开好董事会是董事会运作的基础，也是董事履责的关键环节。董事长与其他董事一样，拥有一人一票的权利，不过作为董事会的召集人，董事长又需要有独特的领导艺术和组织才能。在开好董事会方面，以下几点要格外注意：

一是充分掌握信息。这是正确决策的前提。在董事面前，公司没有秘密可言，要让董事真正成为“家里人”。董事可以通过董事会简报、经营报告等了解公司的运作情况、项目进展、重大事件。同时，还要深入企业调研，掌握第一手资料，不断强化专业培训，增加对行业、企业的了解，提高综合决策水平。

二是做好议案。议案质量一定要高，要把待审议的事情说清楚，数据资料等要尽量翔实。议案不成熟会影响决策效率和质量。

三是充分讨论。董事会成员要进行充分的团队互动，做到知无不言、言无不尽，从不同的角度审议项目，充分发表意见。董事会是个决策机构，讨论问题时应像个学术组织，积极又热烈，而不只是一团和气。充分讨论的过程，也是加深认识、逐渐接近真理的过程。同时，还要讲究议事效率，要能形成一致意见，确保董事会会议的效率，否则开一天会一个决议都没有形成，就很失败了。中国建材集团和国药集团的董事会对重大事项都进行了认真审议，过程中不乏激烈的讨论，也不乏波折。国药曾有一个项目上了三次董事会会议才审议通过，这充分说明董事会做决定时的慎重。另外，董事会上要坚持现场唱票，要程序规范。

四是董事会要议大事。董事会主要抓大事、抓方向、抓战略、抓重大决策、抓选人用人，不能越过经理层管执行层面的事情。现代公司制中运作的过程就是要各负其责，各司其职。董事会是股东会的委托代理

机构，经理层是董事会的委托代理机构，委托代理成果的优劣取决于委托代理成本的高低，追求委托代理成本的最低化，这是核心。董事会可以授权经理层在一定权限内进行决策，但是授权不免责，责任还是要由董事会承担。

董事会能否开好，从根本上说，反映了一个企业的董事会文化。董事会文化决定董事会的决策质量和工作效果。董事会是个精英团队，应该源于共同的愿景和价值观走到一起。我一直提倡独立、开放、包容的董事会文化。独立，就是确保董事会的独立性和董事的独立性，让董事独立客观地发表意见；开放，就是透明公开、充分沟通、高效运作，既要发挥董事的长处，也要调动经理层的积极性；包容，就是互尊互信、团结合作、共同进步，形成和谐包容的良好氛围，并能引领和带动整个企业的文化建设。这里需要特别提到的是，优秀的董事会秘书是推动董事会文化建设、确保董事会顺畅规范运作的重要条件。董事会秘书的提名权在董事长，这是董事长为数不多的单独权力，应该精心物色好董事会秘书这个重要人选。

国资委的一位局长有一次参加了国药集团的董事会，会后他感慨道："你这董事长当得不容易，左一勺右一勺的，处处都得平衡好。"的确，怎么把大家的意见统一起来开好董事会，需要董事长的包容和智慧。做好董事长既是一门学问，也是一门艺术。

——节选自2012年7月26日在国药集团2012年半年度工作会议上的讲话

董事长和总经理：一个看路一个拉车

许多关于公司治理的书常会讲到CEO和董事会、董事长之间的冲

突。怎么处理好这个问题呢？从董事长的角度说，就是按照“规范决策、合理授权”的八字方针，把董事会开好，把决策做好，做到“把好自己的关，掌好自己的权”。从董事长和总经理的关系角度说，就是要守好责、定好位，做到不缺位、不错位、不越位。

第一，董事长要明确自己的定位。我国企业的董事长大多是从总经理转化而来的，因此要努力转变心智模式，从过去亲历亲为的总经理的定位转变到战略决策者的定位上来。董事长应该站得更高，定战略、做决策、管大事、把方向、抓资源，执行层面让经理层去做，执行权百分之百交给经理层。同时，还要积极指导和促进经理层创造性地开展工作，维护以总经理为主的企业经营工作核心，不干预公司日常事务，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高决策质量和执行效率。比如在国药集团，我只开董事会、研究重大问题，执行层面的事从不干预，大家因此都很尊重我。

很多董事长由于原来当过总经理，做了董事长之后，要么若有所失，要么容易抢执行权，大事小情都要管，一手“包办”，从早忙到晚，自己虽然很累，可是该把握的企业战略和发展方向却没有把握好。因为他们做了很多总经理甚至是办公室主任的工作，不但忽视了企业真正的大事，还搞得执行层无所适从，董事长当得很失败。我想这主要是受我国公司治理文化缺失的客观影响，同时自身也缺乏准确定位。

第二，总经理要向职业经理人转变，完成股东会和董事会交付的经营任务和绩效目标。总经理在执行层，不能放着大量管理的事不干，老想着代替董事会做决策。如果董事会认为决策内容太多，可以切一块下来，例如把中小项目投资审查权通过规范授权方式给予经理层，但这是董事会权力的延伸，而不是经理层自身的权力。这一点一定要搞清楚。

第三，作为决策层的董事会和执行层的经理团队要保持密切的沟通。实践表明，董事长要充分发挥和调动董事会和经理层两个层面的工作热情和积极性，和总经理建立良好的沟通和互动，这对于建立规范的

董事会架构，推进董事会决策、提高董事会运行质量是十分重要的。

总之，做企业要把决策层和执行层分开。董事长和总经理的角色定位、思维方式、能力要求等完全不同。董事长要看上面、看外面，总经理要看下面、看里面，二者一个“抬头看路”，一个“埋头拉车”。只有真正做到各司其职、各负其责、团结协作，才能实现董事会和经理层的和谐运转。

——节选自2011年8月16日在中国恒天集团的交流发言

做“双料董事长”的那五年

媒体称我为“董事长专业户”，这话不假。从40岁开始，我就一直在做不同类型的董事长，陆续担任了北新集团董事长、北新建材A股上市公司董事长、中国建材集团董事长、中国建材集团H股上市公司董事长。2009年5月至2014年4月，我的职业生涯有了第二故乡，在担任中国建材集团董事长的同时，还担任了国药集团董事长，成为迄今为止身兼两个央企董事长的唯一一人。对于这段“双料董事长”的经历，不少人感到很好奇：“两家企业的业务风马牛不相及，一家做建材，一家做医药；一家处在周期性行业，一家处在非周期性行业。你是怎么当这个跨界掌门人的？你如何一心二用？”富士康总裁郭台铭曾开玩笑地说：“你要么是个奇人，要么是个精神分裂症患者。”

其实在欧洲，身兼两个企业董事局主席的人不在少数，因为大企业在决策形成、战略制定等方面很相近，而且企业规模越大就越相近。拿水泥行业来讲，原瑞士HOLCIM公司是个家族企业，11名董事全部是外部董事，董事长同时担任欧洲三家公司的非执行董事长。但在我国的大

型企业尤其是央企里，一人出任两个企业的董事长确实是件新鲜事。

两个董事长，虽说名称相同，但工作内容却不一样。在中国建材集团，我是董事长，同时兼党委书记、法定代表人，事情多一些；在国药集团，我是外部董事做董事长，是职业董事长，不坐班，类似于西方企业的非执行董事长，总经理是法人代表。

在两家企业中，我的主要职责都是把握方向，进行重大战略决策，以及布道企业文化和经营思想。我有两个角色：一个是董事长的角色，任务是开好董事会，借助各位董事及整个企业的治理资源，做出最好的决策；二是布道者的角色，不停地把企业文化、观念传递给大家，类似于老师。这两件事，一件是把握方向，告诉大家朝哪儿走，目标是什么；一件是创造并传递思想，告诉大家信什么、坚守什么。在时间分配上，我在中国建材集团的时间约占2/3，在国药集团的时间约占1/3。同时当两个董事长确实很忙，5年里我基本没有礼拜天，只知道几月几号，不知道星期几。《华夏时报》曾为中国的4位董事长画漫画，我被刻画为“最忙的董事长”，漫画抓住了我的主要特征，画得很传神。

同时做两家央企的董事长，对我来说挑战不小：一是时间紧。尤其是最开始的两年，为了尽快熟悉国药集团的业务，我对基层单位进行了大量调研。二是任务重。这5年恰逢两家企业快速发展、实现腾飞的重要阶段，两个企业的董事会做了大量决策，工作量很大。三是跨度大。两家企业分属建材和医药行业，做两个董事长，主持两个董事会，我要经常转换思考频道。建材是重资产业务，国药是轻资产业务；建材主要做制造，国药主要做销售……但这种大跨度的对比也激发了我的新思考、新想法，这是难得的收获。不同的事物虽有各自特殊的规律，但在很多道理上是相通的，跨界经营有助于触类旁通、经验互补。四是角色难把握。作为国药集团的外部董事长，我很好地处理了和总经理、党委书记的关系。有一位央企领导人曾经说：“‘三驾马车’的模式不是好模式，但宋志平在国药集团处理得很好。”同时做两个董事长也有好处，

可以产生协同效应，共享资源和经验。例如，我出差时可以同时带着两个团队，两家企业通过发挥协同效应扩大了影响力，两个经理班子也增加了交流机会，大家相互借鉴学习，受益匪浅。

做两个董事长虽然很辛苦，但我没有顾此失彼的感觉，反而渐入佳境。5年间，两家企业都成功迈入世界500强企业的行列，成为央企快速成长的典范，两个董事会也都在良好的轨道上运行，对此我感到很欣慰。回顾5年时光，我体会到，作为央企董事职业化的一种尝试，同时做两个董事长是对跨行业任职能力、个人学习能力、外部董事长承压能力、内外董事角色转换能力的综合考验。有记者问我这种模式能否复制，我的回答是要因时、因事、因人而定，如果条件不具备就不必勉强。

——节选自2014年11月25日在武汉理工大学的演讲

“三匹马”拉好“一驾车”

在国药集团，董事长、总经理和党委书记是分设的。我作为外部董事担任董事长，总经理是法定代表人，党委书记是国资委任命的，董事会、经理层、党委三者之间既不是简单的分权制衡的机制，也不是平面化的分工合作机制，而是各自定位明确，相互之间沟通良好，一心一意谋发展，形成了“三匹马”齐心协力拉好“一驾车”的良好局面。

在发挥董事会战略引领作用方面，董事会坚持对出资人负责、对企业发展和绩效负责的原则，着力抓战略规划、抓重大决策、抓优化资源配置，建立规范的治理体系，使公司战略方向更加清晰，决策质量进一步提高，公司发展更加稳健。

在协调董事会与经理层关系方面，外部董事长制度下的董事会规范决策、合理授权，充分信赖、发挥经理层的工作热情和创造性，全力支持、维护以总经理为主的经营体制。董事会着眼于企业的长期、可持续发展，着重于公司的发展战略、中长期规划、投融资计划、财务预决算及资本层面的重大问题，不插手经理层的日常经营工作，积极指导和充分调动经理层的积极性和创造性，把更多的经营性事务授权给经理层，在制衡和效率的有效统一上找到了很好的结合点。

在协调董事会与党委的关系方面，董事会坚持对重大问题统一决策、企业党组织参与重大问题决策的原则，既充分保证党组织的政治核心地位，又确保董事会的重大决策主体地位；既坚持党管干部的原则，又保障董事会依法选择经营管理者；既有效发挥各自的作用，又不丧失效率、不模糊责任。在二级子公司重要人事任免问题上，充分发挥党委书记担任主任的提名委员会的作用，采取由总经理提名、提名委员会组织考察、党委集体讨论把关、提名委员会提交董事会审议决定的一套干部任用制度。董事会的提名委员会成为党委决策和董事会决策的重要结合点。

国药集团董事会结构具有独特的组合优势。党委书记、纪委书记进入董事会，使党委直接参与董事会决策。6位外部董事中有央企高管背景的管理专家，有医药行业专家，有来自高校的财经专家，还有来自海外的资深投资专家，他们利用自身专长从不同角度对董事会决策做出客观独立的判断。这种组合优势，对妥善处理好董事会与经理层、党委的关系，形成各负其责、协调运作的公司治理机制起到了很好的作用。

——节选自2011年7月26日中国医药集团董事会2010年度工作汇报

企业是企业家的孩子

2014年4月，我卸任国药集团董事长，国资委领导用“非常满意”来评价我的工作。实际上，我在国药集团已经做了两届董事长，2013年10月就到期了。5年时间里，国药集团有了一个清晰的战略方向、一个完整的业务平台，国资委当初交给我的任务已经顺利完成，到了我该离开的时候了。一些媒体不解：干得好好的，为什么要离开呢？也有不少国药集团的干部对我很留恋。但我说：“企业是企业家的孩子，孩子长大了，就该放手了。”

对国药集团来说，我最初是一个外行人。到国药集团工作第一年的国庆节长假，我买了8本供投行了解医药行业的书，整个假期哪儿也没去，在家读了7天书。除了读书之外，我还到国药集团的每个基层企业去调研，渐渐把医药的业务框架在头脑里构建起来。正因如此，国药同事从没有把我当作外行人。

回头看在国药集团的工作，我主要做了4件事：一是做好董事会的工作。国药集团董事会是以外部董事为主的董事会，在选聘董事会战略委员会召集人时，我把这个应该由董事长出任的位置，交给了有医药背景的外部董事，我觉得应该发挥社会精英和专家董事的作用。二是制定了清晰的战略，明确了打造我国医药健康产业平台的目标。相对医药行业来讲，医疗健康是个更大的行业。我跟国药集团的同志们开玩笑说，比起跻身世界500强企业之列，在集团的战略定位中加上“健康”两个字，可能才是我对国药集团最大的贡献。三是重组4家央企。按照国资委自愿重组的原则，我锁定了三家与国药集团业务相关的央企，即中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院和中国出口人员服务公司。重组的过程并不轻松，但重组正好是我的强项，其中的关键在于把大家的诉求搞清楚。这场“四合一”的重组最终获得了成功。四是推动上市、发展混合所有制，迅速建设和布局近200个地级市的医药网络，研发、制造等短板也实现了质的突破。

5年前，中国建材集团和国药集团两个集团的销售收入分别是600亿元和400亿元，2013年则分别超过2 500亿元和2 000亿元。可以说两个企业的体量都很大。面对这种情况，我担心如果由我继续担任两个集团的董事长，会影响两家企业的工作，应该选择更合适的同志来出任国药集团的董事长，我则尽全力做好中国建材集团的董事长。因此，我几次正式向国资委领导提出，不再担任国药集团的下一任董事长。

在中国的国企中，按常规，企业家卸任一般有这样几种情况：一是到了退休年龄，二是得到了晋升提拔；三是犯了错误。所以我卸任的时候，大家都觉得纳闷，董事长当得好好的，为什么要主动提出卸任呢？我个人也很喜欢国药集团，从感情上很难割舍。但我是个理性的人，觉得董事长任期届满卸任是很正常的事情，应该比较洒脱地把企业交给更优秀的继任者。

我常想，企业是企业家的孩子，培育企业让它茁壮成长，确实要费很多心血，但企业归根结底是社会的，每个企业家只有培育它的责任，而没有独占它的权力。企业的事业，要靠一代代人薪火相传，企业家做好企业的事与交好企业的班同样重要。

——节选自2015年9月21日在中国台湾远东集团的演讲

风险可控可承受

做企业为什么会失败

2013年，我读了《国家为什么会失败》这本书，读完我就开始思考一个问题：就像国家有繁荣有贫穷，企业也有成功有失败，而且失败的多、成功的少。一位美国管理学家曾告诉我，纽约的电话黄页上每10年就会有80%的公司消失。企业为什么会失败呢？其中有什么共性因素呢？我归纳了4点原因：一是战略目标不清晰，没有找到合适的业务并构建核心专长；二是不尊重发展规律，追求粗放式发展模式，好大喜功；三是风险意识不强，没有严格的管控措施；四是文化不统一，企业里杂音太多，不能形成一致的认识。

回想起来，我刚接手北新和中国建材集团时，两家企业都处在生死边缘，之所以后来反败为胜，实现快速成长，都是因为很好地解决了这4个问题。经过多年发展，中国建材集团已实现了做大做强的目标，下一步要在收入稳定、运行稳定的基础上，真正做强做优。按照底线思维，我们应坚持“四不做”“四不能”“四大忌”“四不准”的原则。

在业务选择上，坚持“四不做”，全力构建核心技术、拳头产品和服务方向。一是过剩产能项目不做。水泥、玻璃等过剩行业正在减量发展，我们要在品种上、质量上、产业链上精耕细作，而不是在数量上、规模上、速度上做文章。二是不赚钱的项目不做。一个项目能不能赚钱、赢利点在哪里、赢利模式是什么，这些问题都必须事先明确。三是不熟悉的项目不做。如果一个项目，企业里没人熟悉情况、没人说得清楚、没人能做出清晰的判断，这种项目十有八九会亏损。四是有法律风

险的项目不做。不注重法律风险的企业，很容易陷入泥潭。

在发展模式上，坚持“四不能”，从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长。一是不能经验主义。要认真研判形势，充分了解经济运行规律、行业发展规律、市场变动规律、企业成长规律，顺势而为，遵循规律做企业。二是不能一味贪大。市场经济讲求规模效益，但规模是手段不是目的，最终目的是提质增效。所以企业当大则大，当小则小，一切要从市场出发，从运营效率出发。市场经济中企业有生有死，有大有小，前提是能生存、能运营、有效益。三是不能忽视基础。做企业是慢工，必须从点滴做起，苦练内功、强基固本、久久为功，急于求成、拔苗助长是做不好企业的。四是不能只顾眼前。企业要以发展为主线，以实力和承受力为原则，追求企业综合效益和发展互为递进，这应该成为企业发展的基础思考。如果将发展简单理解为和现有基础、资源、人才的管理行为能力脱节的投机行为，将给企业带来毁灭性打击。

在风险管控上，明确“四大忌”，强化忧患意识和责任意识。一是“忌”用错人，不懂经营的人做企业是企业最大的风险。二是“忌”盲目搭设平台，没有合适的人，平台要缓搭。三是“忌”贸然与陌生企业做生意，尤其是经济下行时骗子盛行，与熟悉的、信誉好的企业合作更安全。四是“忌”做高风险业务，企业要专注各自所长，做与自身能力相匹配的业务，加大对贸易、担保、债务、垫资等风险的管控，不碰股票、期货等高风险业务。

在文化建设上，明确“四不准”，彻底消除“集而不团”和“文化孤岛”现象。一是不准在文化上另搞一套，积极践行集团的企业文化。二是不准犯自由主义，要坚决服从大局，全力维护集团整体利益，小道理必须服从大道理。三是不准搞一言堂，要集思广益、民主管理、群策群力，营造宽松和谐的工作氛围。四是不准未经批准滥设公司，强化集团管控的权威性，令行禁止，凡是投资项下的事情都要履行集团核准备案程序，盲目设立的企业要自行清理。

常言道，胜败乃兵家常事，胜不骄败不馁。更重要的是，成也好败也罢，都要认真总结得与失，吃一堑长一智，不能在同一个地方跌倒两次，别人失败的教训也要引以为戒。

——节选自2015年1月16日在中国建材集团2015年工作会议上的讲话

时时提防大企业病

嘉里集团董事长郭鹤年老先生是我非常尊敬的一位长者。在2012中国经济年度人物颁奖会上，他给年轻创业者4个忠告：一是专注；二是有耐心；三是有了成绩后要格外当心，成功也是失败之母；四是有了财富要回馈社会，而且越多越好。对于第三点我印象尤为深刻，因为过去我们常讲失败是成功之母，却鲜少说成功是失败之母。但确实如郭老所言，企业获得成功后容易犯错误，一不小心，就会陷入危险的境地。

拿中国建材集团来讲，我们曾是市场竞争的落魄者，但痛定思痛、锐意改革，一跃成为世界500强企业，这个时刻就得特别当心。所以，在2013年集团总部从旧的小办公楼搬进新办公楼时，大家都很高兴，我却泼了盆冷水：绝不能有李自成进城式的骄傲思想，一旦思想麻痹大意，开始养尊处优，危机就会悄悄到来。有人说，这些年大家顶着困难和压力一路走来，好不容易现在日子好过一点儿，宋总怎么还吓唬人呢。我的确有很多担忧，古人讲"生于忧患，死于安乐"，虽说企业的快速发展带来了规模经济、协同效应、影响力等，但随着规模的扩大、层级与人员的增加，管理企业的难度骤然增加，很容易患上大企业病。

什么是大企业病？它有6个特征：机构臃肿，人浮于事，士气低迷，效率低下，投资混乱，管理失控。一旦得了大企业病，就会像"帕

金森定律”描述的那样，机构像金字塔，层级不断增多，高度不断增加，人员不断膨胀，运作程序越来越复杂，组织效率越来越低，员工越来越没进取心，企业最终只能被市场淘汰。历史上这样的例子并不少见。

所以，围绕预防“大企业病”，中国建材近年来以“机构精简、人员精干、效率优先”为原则，大力推进组织机构整合与优化。例如，在减机构方面，以“准四级”为限，压缩企业层级，除股份公司由于下设南方水泥等特大型企业可以宽限至四级外，其他所有子企业均以三级为限，不得再向下延伸；同一层级上的机构设置，能合并的尽量合并，提升企业的内生发展动力。在减冗员方面，集团总部以下采取“五三三”

定员，即业务平台公司定编50人，区域运营中心定编30人，日产5 000吨水泥熟料生产线在定编300人的基础上，进一步精减人员，智能工厂已做到定编100人，达到欧洲工厂水平。

企业的成长是有周期的，总会经历由小到大的过程，长到一定阶段就会成熟，成熟是件好事，但成熟之后，却很容易衰老得病。大企业必须始终保持清醒的认识，事事责任到人，用数字说话，集约化经营，严防“大企业病”。

——节选自2014年5月28日在南开大学的演讲

正确规避和应对风险

2008年金融危机发生后，一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上，希望我们能收购它。当时只要拿出20亿美元，我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家研

究，一开始很兴奋，如果成功收购，中国建材集团就能够一步成为大型跨国公司。但后来有一个问题让我冷静了下来，那就是风险。这家企业在全球有400家子公司，以我们当时的管控能力实在难以驾驭，硬吃下去，只会拖垮整个公司。快天亮时，我做出决定：放弃收购。

在企业经营的过程中，这样的艰难抉择常会遇到，其艰难之处就在于，能否对项目的风险点以及如何规避和应对风险做出精准的判断。一些企业正是由于对风险判断不足或处理不当而轰然倒塌，所以企业领导人不能只想着“鸡生蛋、蛋生鸡”式的发展，还应想清楚怎样防范风险，以及发生风险后该怎样处置。

风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话：“我们看那犁地的农民，死神一直在跟着他。”企业也是这样，在企业的发展过程中，死神也一直尾随其后。企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险，风险会紧跟企业的脚步，零风险的情况从来都不存在。正因为风险无处不在、无时不在，西方经济学里讲的多是如何管理风险，而不是预防风险。西方管理学家认为，企业的风险与利润是柄“双刃剑”，把利润当作平抑风险的边际效益。因此，海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清，或者干脆说“我的企业没有风险”，那没人敢买你的股票；对风险的认识越深刻，披露的风险越全面，越可能得到成熟投资者的信任。

任何投资和经营行为都是一场风险管理。最高超的经营艺术，就是把风险降到最小，即使有风险也要可控可承受。“风险是否可控可承受”是我一直坚持的经营原则之一。有风险是正常的，关键是要知道风险可能发生在哪儿、企业的承受力有多大、有没有强大的“防火墙”和“灭火器”。那么，风险到底如何应对呢？这个问题不能一概而论，应该具体情况具体分析。

企业风险可分为三类：一是战略性风险，如投资决策等，这类风险的规避和防范要靠科学化的决策，避免“一言堂”和盲目决策；二是战术

性风险，如企业运营过程中的风险，这类风险往往需要规范管理来防范，在这方面，最担心的是某一个环节或某一位干部的失误造成大的系统性风险；三是偶发式风险，如火灾、地震等突发事故，这类风险往往不可预测，但可以通过购买商业保险来应对。对于风险的理解，西方人和中国人并不相同。西方人讲的风险大多是偶发式风险，指的是不可抗力事件。而我们讲的风险多在经营决策风险层面，泛指经营失误，包括战略、用人、决策、管理等方面的失误，因此我们所讲的防范风险更多是指减少经营决策造成的失误。

风险发生后，我的处理原则是：尽最大可能把损失降到最低。风险发生了，不能逃避，不能掩盖，要正视并投注力量迅速切割风险部位，降低风险造成的损失，绝不能投入更多资源盲目补救，否则风险点和出血点就会越来越大，最终“火烧连营”。

实践证明，全世界任何一个大企业如果在风险控制问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩塌。所以，所谓企业家能力，一个重要的方面应是发现和判断风险的能力，防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后如何减少损失的能力。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

用制度来“治未病”

在企业管理中，制度是底线，其上才是管理的艺术。孔子讲：“克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉。”这里说的“礼”，就是今天讲的制度，对于大企业来说，企业里的每个人都要遵守企业的规章制度。

“克己复礼”的道理用在风险管控上，就是要强化制度建设。全世界任何一个大企业如果在制度建设上出了问题，就一定好景不长。这在逻辑上是什么道理呢？一是企业人员多了、点位多了、面大了、幅度宽了，就必须有统一的标准和约束条件，没有规矩不成方圆。二是做任何事都是个过程，有了制度大家才知道每一步该怎么做，没有制度过程就会走样。

从源头上说，任何风险的防范和应对都有赖于制度的建设，用制度来发现风险、防范风险、化解风险，将风险预设在安全可控的范围之内。企业规模大了，层级多了，风险有时会防不胜防，只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识还不够，关键要靠内部机制的规范和约束，建立健全组织与各项制度，这样才能提高效率，减少随意性和盲目性。

尤其是在经济增速回调时，企业潜在风险显性化，风险相互交织、集中暴露，一旦形成系统性风险，就会危及企业生存。因此，我们要警钟长鸣，在风险防控上狠下功夫：把风险管理纳入企业经营的全过程，把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营管理结合起来；坚持并完善管控体系，提高企业运行质量；建立规范的治理结构，形成真正权责明确的制衡机制；建立强大的内审机构，定时定点进行审计；强化依法治企、依法监督，强化内控体系建设，加强对业务流程的管控，确保企业合法合规经营等。

中医里有句老话“上医治未病，中医治欲病，下医治已病”。说的是，最厉害的医生不是擅长治病的人，而是能预防疾病发生的人。在企业里，这个“治未病”的良药就是制度。企业要靠规范的制度约束行为，制度是应对风险最好的“防火墙”和“灭火器”。

——节选自2008年6月18日在中国建材集团全面风险管理培训会议上的讲话

花好投资这笔钱

对于很多集团企业来说，集团总部作为整个集团的投资决策中心，扮演了一个“东家”的角色。寻找合适的目标，拿出合适的价钱，以投资为杠杆调控产业布局，是集团总部的重要职责。但是，这个“东家”并不好当，难题有两个：一是钱花在哪儿，二是钱从哪里来。

企业的快速发展有赖于正确的投资活动。集团公司要从集团的整体利益出发，加强投资管理，提高投资决策的科学化水平，以优化资源配置和实现经济效益最大化为原则，合理选择投资项目。在投资方向上，我的主张是适度多元化发展，以对冲经济周期；下层实体公司则要做到专业化，只能从事集团公司规定的主业项目。当然，多元化并不是什么都做，投资的产业要能与现有业务产生协同或互补效应，实现组合优化。如果投资管理不严，决策过于草率，东一榔头西一棒子地乱投资，超出投资能力范围，由此导致的一次失败就可能把企业拖垮。因此，在如何花好投资这笔钱上，一定要预防投资失控，防止盲目的多元化扩张。

作为投资中心来说，钱从哪里来？我认为，产融结合是必然选择。现在，我国实体公司的融资成本很高，几乎是在为银行打工，自身利润很薄。因此，改革应赋予投资公司金融职能，降低融资成本，补足企业构造财团型投资公司的金融短板。这也是很多大企业想涉足金融的根本原因。虽然我们目前还没有像日本财团创立的那样强有力的银行，但可以先持股一些社会的银行。大家总拿欧洲企业专业化举例子，认为企业不应该涉足金融领域，应该按照业务细分原则走专业化的道路。事实上欧洲市场体系有两三百年的历史，市场已经完成细分，各业务领域之间的服务成本很低，在这种经济环境中未必要产融结合。但在像日本和我国这种经济后发国家，或者说是快速发展的经济体系中，产融结合是必需的。

另外，投资者不能只当好“东家”，还得看住“掌柜”，确保合理的投资支出。不然的话，虽然把准了投资方向，投资成本却控制不住，致使运行成本高企，投产之时就是关门之日。企业最容易犯的错误，就是投资时花钱如流水，倒下去“三桶水”，而在管理成本上却强调“干毛巾也要挤出三滴水”。所以，我建议企业要把控制投资的“三桶水”和控制生产经营成本的“三滴水”结合起来，投资时一定要精打细算。

总之，企业投资是一门大学问，既要把握方向，按企业的战略进行，还要控制规模，使未来投资的企业能低成本运行。同时，一个集团的投资分布应该有一定的业务组合力，使企业之间能产生一定的协同效应，最终取得“1+1>2”的效果。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

决策要见人见物

决策正确是规避企业风险尤其是重大风险的重要基础。在这个方面，多年来我一直遵循一条重要的决策原则——见人见物。

其实，“见人见物”的原则是我10多年前受日本企业家的启发而形成的。2002年，北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋，中方出资1.5亿元，日方由集团总部出资0.5亿元。虽然日方出资不多，但他们认真负责的工作态度和见人见物的投资理念对我产生了很大的影响。

记得那时为了这个项目，日方专门安排我在东京新日铁总部拜会当时的千速社长。千速先生是日本著名的实业家，当时70多岁了，走进他

的办公室后，我发现千速先生的办公桌上放着一份我的简历。千速先生说话语速很慢，他对我说，“宋先生工作这样忙，听说还在攻读管理博士学位，这很不容易。我的部下都认为宋先生不错，我想当面验证一下，现在见到你本人，我决定投资了。”同样是这个项目，丰田公司的副社长立花先生居然带着十几个人的代表团在北新建材考察了整整一天，还与我进行了长谈。日方是小股东为何做事还这样细致，后来我才知道丰田公司做任何投资决策都要见人见物，出发点正是为了规避风险，避免重大的投资失误。

俗话说，百闻不如一见。中国建材集团在大规模联合重组的过程中，我总是提示部下要见人见物，不能纸上谈兵，集团重组的企业领导人我大都见过。后来我到国药集团当董事长，也把见人见物的决策原则带了过去，大型项目、重要合资和收购项目，我都要和外部董事一起深入企业做实地调研和考察，对项目进行充分评估。刚到国药第一年，我几乎把所有的下属企业都走了一遍。通过对文本材料的研读，加上现场的直接观察和感受，以及决策讨论中的头脑风暴，我们才能做出正确的判断。应该说，两家企业的投资失误很少，与这个“三结合”的决策方法关系密切。

——节选自2010年5月20日在国资委第十九期国有重要骨干企业领导人员培训班的专题讲座

管控之道

提高企业免疫力靠管控

在企业里，大家往往对企业的规模化发展很重视，但对于管控尤其是内控、内审等则本能地排斥，甚至认为管控过严会影响企业的发展速度。我的看法是，做企业要快速发展，要有一定的规模，但管控也是必不可少的，不重视管控的企业是很危险的。

大家知道，自然界中的各种动物和植物都有免疫力，在第一次受到侵害后产生抗体，形成防御系统以免除今后的类似侵害。但企业天生缺乏免疫力，靠一次次失败形成免疫力太难，而且只要人一换，就可能重复犯错误。形成免疫力归根结底还是要靠建立管控制度，靠完善管控措施和风险应对措施。企业有强大的管控体系，面临大风险时，才有能力转危为安。

企业坍塌不在大和小，关键在管控。纵观中国改革开放的历程，许多企业曾在不同时期辉煌至极，但很快就消失了。研究它们的兴衰史，我们发现，除了和旧体制有关的一些客观因素外，问题主要出在管控上。具体来说，根源在于“两乱”：一是行权乱，政出多门，不知道该听谁的；二是投资乱，投资决策不能高度集中，子子孙孙的公司都在乱投资。所以，管控说复杂也复杂，说简单也简单，管住了“两乱”，企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营。同时，从经营管理的角度讲，日常经营管理活动也需要有管控。除了创新、发展所创造的效益外，通过管控严防跑冒滴漏等方方面面的问题，也能间接地出效益。

从外部环境看，强化管控是企业发展的客观要求。中国搞市场经济

也存在着一些天生的短板，因为缺少市场的诚信文化和法制环境，在经营遇到问题时，经常出现诚信缺失的现象。在当前的“新常态”下，我国经济发展的条件和环境发生了重大转变，经营形势非常严峻，企业若没有严格的管控，一切都很容易失控，后果不堪设想。“自行车理论”告诉我们，骑快易稳，骑慢易倒。但当不具备骑快车的条件时，就应该做到慢而不倒、稳中求进，这需要管控来发挥作用。在经济下行时，能做到严控风险和远离危机就是一种成功，毕竟经济下行压力这么大，不用好制度、不处理好关键点，企业随时可能出问题。就像每次坐飞机时空乘人员都会事先讲解安全常识。企业也是这样，一定要绷紧风险这根弦，所有人都要自觉接受管控。

什么叫管控？我的理解是，所谓“管”就是用好制度，所谓“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。管控是一整套体系，降成本、增效益、控风险都包含其中。企业在各个发展阶段都有必要进行管控，管控做得好，不仅不会抑制创新精神，还会提高企业自身的免疫力。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

集权好还是分权好

企业的集权管理和分权管理是两种不同的管控模式，也是集团企业总部与各业务单元责权关系设计的重要内容。有的企业主张搞集权管理，比如神华、宝钢、首钢等，做得非常好；有的企业采取分权管理，比如华润、中信等，做得也很好。那么，企业管理到底应该集权还是分权呢？决定因素是什么？我们从两种模式的特点入手，逐一进行分析。

集权管理指的是，集团母公司集中控制和管理集团内部的所有经营

和财务事项，做出财务决策，所有子公司必须严格执行集团母公司的决议。这种管理方式的特点是高度集权、事无巨细，适用于那些业务相对单一、专业化程度较高的资源型企业。比如煤炭和钢铁类企业，采取集权管理便于提高效率，优化配置资源。

分权管理通常适用于规模较大、业务多元化、品种多样化、市场变化快、地区分布较分散的企业。这类企业很难对所有的生产经营事项按照同一个模式逐级逐一地进行管理，所以集团公司把控的往往只是关系全局利益和重大问题的决策权。中国建材集团采取的就是分权管理模式。我们的业务涉及水泥、玻璃、新型建材、新型房屋、新能源材料等多个领域，而且市场都是充分竞争的。所以我认为生产经营应因地制宜、因时制宜，在战略清晰、文化统一、运作合规的前提下，让在前线听得见炮声的人来做具体决定。

企业中的层级到底多少为宜？在大型企业工委管理时期，有人曾提出央企以三级为限，从管控角度来说，企业施行扁平化管理最好，但扁平化一般在大规模的工厂管理中容易实现，大多数的集团型企业很难做到。我刚到国药集团遇到的第一个问题就是企业层级问题，去河南企业调研时，有人提出如果按照三级为限设置企业层级，就只能设立省级销售公司，但这等于捆住了大家的手脚，民营企业甚至在铺设镇一级的销售网络。后来我向董事会和管理层提出，建立销售网络可以不受层级限制，要在每个地级市建立销售公司，大的县级市也要布点。国药在之后的快速发展中，一直沿用这个思路。层级的多少直接关系到管理的力度，层级越多越难控制、越难集权，因此，层级多的企业要建立一套分权管理的体系。

世界上没有最好的模式，只有最合适的模式。一个企业到底是集权还是分权，受企业历史沿革、领导风格、行业特性、企业特点、发展阶段等多种因素的影响。比如，企业在初始发展阶段、规模较小阶段，更适合采取集权管理；企业盘子大了、业务多了，就要考虑分权管理。当

然，任何事情都不是绝对的，企业还应根据具体环境的变化，合理地集权或者分权，找到最适合自己的管控模式和发展道路。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

母子公司各司其职

母子公司的关系是目前困扰许多企业集团的问题，处理好这个问题的关键在于，让母子公司各司其职，厘清战略目标和管控模式。

母公司主要行使出资人职责，是决策中心，以管资本为核心，通过对子公司的战略决策、董监事选聘考核和财务监督进行管理，从而实现资产的保值增值。母公司不直接插手子公司的产品经营活动，不能像管理车间那样管理子公司。战略管理是母公司重中之重的职责，除了集团整体的战略目标之外，还要通盘考虑各子公司的战略规划。母公司应认真考察子公司的资源情况、外部环境、竞争对手情况，以及企业设定的目标是否切合实际，并确保各子公司的战略互相支持。子公司的战略一经批准，母公司就应全力给予支持。当然，战略管理应当是动态的，如遇环境的重大变化，母公司要引导和督促子公司迅速调整自己的战略规划。

作为经营主体，子公司必须在母公司规定的战略范围内进行经营，突出专业化，明确主营业务、核心专长、市场占有率、品牌知名度等经营性管理目标，不能盲目多元化，更不能越权乱担保、乱投资。子公司不能向下层层延伸，公司结构要尽量扁平化，以提高市场快速反应能力和便于母公司控制。在涉及投资时，子公司必须明白，超越授权范围的投资决策最终都要由母公司来做。

在中国建材集团，决策项下、资本项下的重大决策权都收归集团公司总部，下属公司只有投资建议权，而没有投资决策权。如果下属公司的管理者认为自己擅长做投资，那我们欢迎他到集团总部工作，但留在子企业就只能扎扎实实做经营。我对这方面的要求向来非常严格，因为一旦投资和行权的点位上出问题，企业就会彻底乱套。以前有人给我讲过一件事，说国内一家日资公司买辆二手车还要总部派人来看，感觉很低效。可后来认真想想，他们为什么要这么做？虽然效率低了些，但从整个企业的投资决策来看，这样做是符合规则和章法的，会使公司的运作更稳健。

在大型企业集团里，不同层次的企业所承担的任务和职能是不同的。母子公司要各负其责、各司其职、各适其位，只有把思路厘清，把规则定好，才能形成一个有机整体，做到分层管理、不打乱仗、有序发展。一个强大的有控制力的集团是子企业发展的重要支撑，而一个集而不团的企业必定危机四伏。

——节选自2008年5月15日在南方水泥联合重组报告会上的讲话

国有控股管理公司管什么？

一般来讲，大型企业集团分为三种类型：第一种是经营管理型公司，第二种是控股管理型公司，第三种是控股和经营混合管理型公司，也可以称之为产业集团型控股公司。我国大部分的集团公司都是第三种。而在西方发达国家，许多优秀的大型企业集团都是纯粹的控股管理型公司。

国有控股管理公司，主要是指由国家设立的管理众多企业的顶端公

司。其职能包括：一是贯彻执行党和政府的方针政策，肩负落实宏观调控政策、抢险救灾、保障就业等社会责任，按照功能分类，部分企业还不可避免地要承担一些公共服务职能。二是实现资产的保值增值，这是控股管理型公司的核心目标，即不断提升企业的公司价值。与经营管理型公司不同，控股管理型公司主要进行战略管理、资源合理配置和结构调整、人力资源管理和资本运营，通过这些管理手段指导和帮助子公司全面提高经济效益。

控股公司不是一个务虚的公司，在整个资本管理链条中必不可少。对产业集团型控股公司来说，它不同于一般的投资公司和投资银行，而是以一定的专业方向和核心专长为基础的。从定位来看，它既不能等同于上级单位，又要行使大股东职责，还要完成国家交付的任务。因此，其职能是：作为子公司的股东与国家相关部门对接；通过控股方式形成产权关系，有比较完善的股东会、董事会、监事会等公司治理结构；作为大股东要在宏观上为子公司在战略、投资、人力资源等方面把关。

中国建材集团在30多年的发展过程中，管理模式经历了三次演变。1984年刚成立时，集团是一家人、财、物、产、供、销“六统一”的经营型公司。后来，随着子公司的增多，产权管理成为公司最核心的业务，产品经营完全交给子公司完成。2003年我到集团后，进一步明确了中国建材产业集团型控股公司的定位，并按照这一定位设置了组织机构和管理模式，把当时的200多个子企业分别划归新型建材、水泥、玻璃等8个业务平台。记得当时我还在《人民日报》上发表了文章《国有控股管理公司管什么》，其内容放在今天看，仍是清晰可行的。

2003年之后的10余年间，中国建材集团进一步整合资源，大力发展混合所有制，在这个过程中，集团总部逐渐趋近于投资管理者，而非生产管理者。2015年，在国家鼓励组建国有资本投资运营公司的背景下，我们正式提出集团管理“由产业母子管理型向投资股权管理型”转变的思路，即集团总部力争转变为国有资本投资公司，采用以股权投资、股权

管理和资产管理为主的管理模式，对投资企业的治理结构、战略方向、投资规划、收益目标和经营措施等进行有效管控，不断提高企业的竞争力、经济效益和抗风险能力。

回溯中国建材集团管理模式的演变，总的趋势就是，从重视产业规模向重视投资效益转变，从重视增量投入向进行存量结构调整转变，从重视企业内部管理指标向重视企业价值转变。唯一不变的是，作为国有控股管理公司，要以资本运营、资源整合、管理提升、有进有退的方式，提高国有资本运营效率，优化国有资本布局结构，实现国有资本保值增值。

——节选自2015年6月16日在中央党校国资委分校2015年春季直属班的讲话

“格子化”：巧克力盒子里的管控哲学

中国建材集团是联合重组而来的企业，独立核算单位有上千家。在很多场合，我经常被问到的一个问题就是，“这么多企业怎么管啊？怎样杜绝下属企业乱投资呢？”这个问题不难回答，只要找到一套适应企业经营发展的管控模式就可以了。管控模式多种多样，而我的办法是进行“格子化”管控。

所谓“格子化”管控，指的是把集团里的众多企业划分到不同的格子里，每个企业只能在自己的格子里活动，给多大的空间，就干多大的事。就像装巧克力的盒子，只要用塑料格子隔开巧克力，巧克力就不会黏在一起了。“格子化”管控包含治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化和文化一体化，这5点解决了企业的治理结构、职能分工、业务模式等问题，平衡了结构关系，还对实施科学管理和集团式企

业文化融合提出了要求。

治理规范化，指的是按照《公司法》建立规范的法人治理结构，包括董事会、监事会、管理层在内的一整套规范的治理体系。公司治理的核心是规范的董事会建设，要让董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上发挥重要作用，真正成为公司决胜市场的战略性力量。

职能层级化，指的是实施分层次的目标管理，把决策中心、利润中心、成本中心分开，明晰各层级的重点工作与任务，确保行权顺畅、工作有序。集团公司总部是决策中心，不从事生产经营，只负责战略管理、资源管理和投资决策。集团公司总部下面的板块公司是利润中心，任务是把握市场，及时掌握产品的变化、价格的走向，积极促进市场稳定，提高市场的话语权和控制力，推动产品更新换代，协调公共关系，实现利润最大化。板块公司下面的工厂是成本中心，任务是研究在生产过程中如何把成本降到最低。按照相应的职能定位，三个层级分别需要的是“投资高手”“市场能手”“成本杀手”。

平台专业化，指的是集团的业务公司都应该是专业化的平台公司，控制业务幅度；而集团的整体业务可以适度多元化，形成对冲机制。打个比方，集团公司相当于体委，子企业是一个个专业球队，有打乒乓球的、打排球的、打篮球的，但乒乓球队只打乒乓球，排球队只打排球，篮球队只打篮球。像在中国建材集团，所属企业都是水泥公司、玻璃公司、新型建材公司等专业平台，每个平台只做一种业务。今天的市场竞争异常激烈，我们的人才、知识和能力都是有限的，只有专注做专业，才能形成更强的竞争力。

管理精细化，指的是强化精细管理，核心是数字化。如果管理者的数字化、定量化不过关，管理就不会尽如人意。像中国建材集团重组的水泥厂、商品混凝土厂大都是民营企业，机制虽灵活，但管理上并不完全到位，重组后集团通过推广一系列先进的管理方法，统一市场、降低成本、改善内控、稳定价格，帮助它们实现效益最大化。所以说机制不

能代替管理，管理还要靠学习、靠实践、靠反复对标、靠数字化训练、靠经验的积累、靠制度的建立等。

文化一体化，指的是一个企业必须有上下一致的文化和统一的价值观。如果集团内各企业，各唱各的调、各吹各的号，随着企业的盘子越来越大、加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。

实践证明，“格子化”管控是一套行之有效的管控方法。如果一个企业有一套严谨规范的管控模式、一面指引企业发展方向的战略旗帜、一个能够凝聚大家的企业文化，这样的企业基本上就不会出大乱子。

——节选自2012年12月8日在“中国·实践·管理”论坛上的讲话

搞管理靠工法

管理制胜的法宝

我是做工厂管理者出身的，从北新集团到中国建材集团，一直都把“管理工法”看得非常重要。我认为，企业要想出质量、出效益、出效率，必须在管理上有所作为，其中最重要的就是要有先进的工法。“工法”一词源于日本，指的是把管理方法格式化推广的一种方法。工法与制度不同，不是系统地讲一套理论，而是针对一个点位、一件事件，推出宜操作宜复制的实战方法。

多年来中国企业在管理方面不断进步。最早我们采用的是苏式企业管理方式，后来创立鞍钢宪法，推出两参一改三结合，开展工业学大庆，学习大庆三老四严的工作作风等。改革开放之后，中国企业大量引进西方尤其是日本的管理经验，像5S、适时生产、TQC等都是便于记忆和复制的先进工法。管理靠人，要想把管理真正做好，就得让广大员工对管理产生浓厚的兴趣，把优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家对这些活动和工法耳熟能详，从管理方法的复制中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感，这样的管理才能持之以恒。

中国建材集团是一个以实业为主体的集团，管理着上千家工厂，要想出效益，就必须认真开展管理学习和管理实践活动。借鉴日本企业管理工法的概念，我们在开展联合重组的过程中，一边重组一边整合，整理出不少结合企业内部管理与市场营销的行之有效的管理经验，经过认真地归纳和总结，形成了五集中、KPI管理、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞合在内的“八大工法”。这套组合拳

相当于中国建材集团管理方法的“武功秘籍”，具有较强的实用性、可操作性与可复制性，这几年集团上下宣贯“八大工法”蔚然成风，形成一些典型案例和鲜活的管理故事，极大地提升了中国建材集团的整体管理水平。

仔细分析可以发现，和传统的企业管理方式不同，“八大工法”是一套既重视内部管理，也注重外部市场建设的管理体系，实现了内控成本与外抓市场的结合。其中，五集中、KPI管理、零库存、对标优化和辅导员制属于内部管理层面；价本利、核心利润区和市场竞合属于外部市场建设层面，侧重的是对行业价值的重构和竞争生态的重塑。

“八大工法”集中反映了中国建材集团的大管理观。在长期应对过剩经济和恶性竞争的具体实践中，我们深刻认识到，企业要发展，归根结底要赢利，如果企业没有市场话语权，就只能靠天吃饭，如同汪洋大海中的一叶小舟，掌握不了自己的命运。因此，企业应树立大管理的理念，把企业内部——工厂和企业外部——市场结合起来，共同视为管理提升的对象，既要做工厂也要做市场，既要眼睛向内也要眼睛向外，这样才能解决好企业做强做优、效益提升的问题。

俗话说，“没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业”。“八大工法”是一套独具特色、以简驭繁和朴素实用的管理方法，既有助于赢得区域市场优势，也有助于降低生产成本，提高企业经济效益。这些先进工法已成为中国建材集团赖以生存和制胜的法宝。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

“五集中”必不可少

中国建材集团是靠联合重组发展起来的企业。联合重组不是件容易的事，其后的管理整合工作更是非常艰巨，我们深知这一点。2006年7月，中国建材集团正式收购徐州海螺，当年10月召开了重要的“徐州会议”，会议的核心就是管理整合。

在那次会议上，我们提出了“三五”管理整合理念。第一个“五”是五化运行模式（5N），即一体化、模式化、制度化、流程化、数字化。第二个“五”是五集中管理模式（5C），即市场营销集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术集中。第三个“五”是五类关键经营指标（5I），即净利润、售价、成本费用、现金流与资产负债率，要求每个人至少管好与自己相关的5个KPI。“三五”管理整合模式的核心是一体化和数字化，就是各企业要认同集团的战略和文化，充分发挥资源集聚效应，实现效益最大化。后来这一模式逐渐演变为五集中和KPI两项管理工法。

“八大工法”首先强调的是五集中，这是管理整合的基础。五集中属于集约化管理的具体操作方式，目的是降低成本、提高效率，实现效益。中国建材集团的重组企业过去各自为战，采购、销售、融资成本都很高，技术资源不全面，管理基础参差不齐，还存在着市场交叉、内部竞争的隐患。“五集中”对症下药，将重组进入的企业聚合为一个整体，解决组织的负外部性，实现规模效益、协同效应。

市场营销集中是指改变成员企业各自做市场、跑客户的状况，制定统一的营销策略，优化营销资源、组织和渠道，统一开展具体工作；采购集中是指不再完全由工厂采购原燃材料、备品备件，而是采取地采与直供相结合的方式，统一控制库存量和最高限价；财务集中是指实现资金集中管理，做到统一调度、管理、使用和监控，通过整合资源盘活资金存量，通过集中融资降低财务成本；投资决策集中是指将投资决策权上移集中到中国建材本部，确保全局战略的贯彻执行；技术服务集中是指解决各成员企业自身技术资源不全面、技术投入不集中的问题，加强

集团资源共享，互通有无，并通过工厂间的对标优化提高运行质量，降本增效。五集中的内涵就是要求平台性区域公司在规模适度的条件下，通过集中统一配置人、财、物、机，以及技术、管理等各种资源和要素，达到提高资源使用效率，提升企业经济效益，实现组织高效运转的管理方式。

通过实施五集中，中国建材集团所属企业经济效益和协同效应明显提升。例如，2013年集团所属南方水泥全面推进“7合2”整合，将7家区域公司整合为2家，整合了组织机构和人力资源，理顺了市场边界和产销关系，建立了新型营销管理体系，整合之初即展现出显著成效，成本大幅降低，业绩大幅提升。

——节选自《中国建材集团管理手册》之《八大工法》

从原理出发，用数字说话

中国建材集团的管理非常有特点，即“从原理出发，用数字说话”，把事情想清楚，发现并遵循规律，之后把规律变成可以量化的逻辑，再把逻辑变成可以讲述的故事。那么谁来衡量我们故事的精彩程度呢？一个重要的指标就是绩效数字。

在中国建材集团重组的民营企业家中，有很多富甲一方的人物，他们都是千万富翁甚至是亿万富翁。这些人进入中国建材集团成为央企的“打工仔”之后，不仅没有丝毫懈怠，甚至比以前更加积极、敬业，经常是“五加二”“白加黑”，发的工资卡一年也没刷过一次，开会时坐得整整齐齐，认真记笔记。为什么这些民营企业家会比自己当老板时还投入？在我看来，这是因为人生来就是有进取心的，公司为他们提供了一

个更大的事业平台，他们自身的价值变大了。同时，KPI等量化指标的考核激励，让他们之间产生了一种良性竞争关系。现在，集团内从总部到业务板块到区域公司，开的大多是对标会，年初制定KPI，月月对标、按季滚动、逐步优化。每次开会，各单位负责人都得先报KPI，数字硬碰硬，做得好不好大家一目了然。有了这个办法，各个层级的管理者都对自己公司的指标了然于胸，大家你追我赶，唯恐落后。所以，有民企负责人感慨道，在中国建材集团工作，“脸”比“钱”更重要。

这么多年来，我之所以一直特别强调管理的精细化、数字化，其实是有感于前些年我们不少做行政出身的企业干部，习惯于宏观、笼统、定性地说管理。对于这一点，有的人不是很理解，认为跟数字打交道是财务人员的工作，企业领导不一定要对企业的经营数字了如指掌。但是，一个企业的经营业绩、成本等都是由数字组成的，如果对数字没有感觉，如何经营企业呢？靠“大概”“也许”是做不好企业的。所以我一直要求管理人员，必须看得懂财务报表，对KPI要倒背如流，经营数字必须紧盯。

我们这些年推行精细化管理的最大益处就是干部员工都懂得用数字说话了，而不再用模棱两可的话来汇报工作。过去管理得好不好是领导凭印象说了算，现在数字化考核让管理有了标准，也使企业的干部有了外部压力和内在动力。

——节选自2012年8月17日在中央电视台国企改革系列讲座上的交流发言

囤积库存要不得

零库存理念源于日本丰田的准时化生产（JIT）方式。早在20世纪

六七十年代，丰田就全面实行了零库存管理，开展按需生产、适时生产，杜绝超量生产，消除无效劳动与浪费，有效利用资源，降低成本，改善质量，达到用最少的投入实现最大产出的目的。

在管理整合中，中国建材集团按照零库存理念，通过将原燃材料、备品备件、产成品库存降至最低限，并加快周转速度，来减少资金占用、避免资源浪费、降低生产成本。具体做法有两个：一是发布库存指引，各基层企业严格执行，原燃材料、备品备件按需采购，产成品随行就市、以销定产。二是加大监督检查力度，将库存作为一项重要考核指标，专职人员对库存量实行监管监控。此外，我们的零库存不仅聚焦准时化生产，也聚焦资金层面应收账款的合理控制，力争实现零应收账款。

零库存管理理念的导入带来经营方式的极大改变。以煤炭采购为例，过去，部分水泥企业趁价格低位盲目采购大量原燃材料来节约成本，造成大量库存，占用庞大资金，由于原燃料市场价格涨跌难料，给企业带来较大经营风险。因此，我们确定了煤炭实时采购的做法，要求各企业根据生产经营所需确定最小库存量，即买即用，使采购成本和库存管理成本降低，资金占用量减少，资金周转速度加快。

在中国建材集团零库存管理案例里，北方水泥变“冬储”为“冬销”的做法很有代表性。东北三省冬季气候寒冷，是施工淡季，水泥需求骤降，水泥企业以前普遍“冬储”，即在冬季依然生产，导致产品大量囤积，再以低价赊销产品。这样做的后果，一是生产占用大量资金、产品库存费用高，导致成本费用增加；二是供需脱节导致产品价格低、市场环境差；三是由于储存时间长导致水泥产品质量下降。北方水泥按照“零库存”理念，改变传统经营方式，以“冬销”替代“冬储”，即根据市场需求，以销定产，冬季没有需求时停产进行设备检修维护，旺季到来再开启生产。这样既减少了生产和库存资金占用，降低了财务费用，又维护了市场秩序，保证了产品的合理价格，还减少了产品质量降低带来

的浪费和质量隐患。

零库存非常重要，尤其是在经济下行的情况下，企业容易在库存和应收账款方面出问题，最终影响现金流。所以，企业宁可少赚一些钱，也不能库存过大。

——节选自2014年10月18日在中国建材集团第一期中青年干部培训班的讲课

点石成金的辅导员制

在联合重组的发展模式下，中国建材集团最大的管理难点在于成员企业众多且成长背景、管理基础、企业文化各不相同，要实现规范、高效、统一的管理殊为不易。为此，中国建材集团推行了一种便捷实用的管理工法——辅导员制。所谓辅导员制，就是充分发挥集团的人才优势、技术优势和规模优势，向新进入企业派驻辅导员，将先进的技术工艺、管理理念和企业文化通过直接有效的渠道复制到重组企业中，使重组企业在最短的时间内补齐短板，及早发挥潜力，产出效益。这就像学习开车，辅导员相当于坐在副驾驶座上的教练，手把手教你怎么做。

辅导员制的实施有一整套机制。首先是选拔和任用。辅导员都是技能高超的“管理高手、市场能手、成本杀手”，大多选拔自标杆企业。其次是培训。通过培训，辅导员们会系统了解自身的工作任务和权责界限，提高解决实际问题的能力。再次是组成辅导小组，派驻企业。辅导员小组一般由5位专家组成，分别负责工艺、控制室（主控室）、采购、市场、现场装备管理等事务。针对不同重组企业，辅导员小组构成也会相应调整。值得注意的是，这些辅导员被派驻企业之后，不是要取代原有企业人员开展日常生产经营工作，而是帮助企业分析解决重点难

点问题，建立长效机制，在企业实现提升后就会有序撤出。

有人问，这些辅导员每月能额外拿多少钱呢？其实，他们除了日常工资，每月只有两三百元象征性的津贴。辅导员制之所以能够成功，并不是因为辅导员有多高的待遇，而是我们给了辅导员实现自我价值的平台。一些本来可能要在车间干一辈子的普通员工，因为做了辅导员，就可以跨越大半个中国，到另一个工厂传道授业、获得尊重，这本身就是一种自我价值的实现。所以在企业管理中，收入待遇固然重要，但能激发兴趣更重要，要让大家活学管理、乐在其中，而不是成为额外负担。过去我们总说交流经验，辅导员制比交流经验更高一层次，这种制度让辅导员更有责任感、荣誉感、成就感，也是管理兴趣化的一种实践。

辅导员制在管理整合中发挥了巨大功效，很多原本落后的重组企业都被点石成金，不仅很好地融入集团大家庭，而且很快显现出较好的经济效益。如在重组泰山水泥的过程中，我们派驻辅导员不到半年，企业就实现了从上半年亏损6 000余万元到下半年赢利7 000余万元的巨变。内蒙古乌兰察布水泥也是如此，派驻辅导员之后，通过迅速止血、造血，一个连年亏损企业迅速转变为赢利企业。

实践证明，辅导员制是非常成功的。它首先是一套管理模式，通过派驻辅导员，优化管理方法，传播文化理念，提升经济效益；它也是一套严谨的人才培养体系，为企业员工量身定制培养方案，通过有针对性的辅导，加速员工综合能力或技能的提升，一大批优秀人才脱颖而出，成为企业的管理骨干。

——节选自2012年8月《财富》杂志中文版《包容中勾勒的版图》采访实录

对标优化：变“相马”为“赛马”

对标优化是中国建材集团践行绩效文化的重要方式，包括对外对标、对内优化。这一工法的核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以KPI为核心，定期对主要经济技术指标做对比、找差距，学人之长补己之短，不断提升改进。

对外对标，是指在日常经营中选择海内外一流的相关企业，定期对比同类数据、进行管理方面的学习。如在水泥行业，我们坚持与海螺水泥、拉法基等优秀企业对标。以海螺水泥为例，这家企业是全球最高效的水泥企业，资产负债率低、装备精良、管理水准高。在向海螺水泥学习的过程中，我们确立了吨煤耗、吨电耗、吨修理费、吨油耗、吨球耗、吨砖耗“六个对标”。通过对照这些关键指标，找差距，定措施，抓落实，我们的成本、消耗、管理费用、销售费用等不断下降，各项经营指标持续优化。

对内优化，是指在内部成员企业之间开展对标，逐步优化业务指标。就像袁隆平选种一样，从大量的稻子中选一个好的稻种，集团也会在众多企业中优中选优，不断发现并推广优秀的管理经验与方法，并迅速在同类企业内推广复制，从而实现整个系统的不断改善、不断优化。当众多管理方法放在一起的时候，你会发现谁更优秀，这就是集团的优势。

在对标优化机制的带动下，伯乐相马变成了赛场赛马。在大的参照系下，在集团外部，哪家企业有好的经营管理方法，我们就主动交流学习；在集团内部，哪家企业有节支降耗的好做法，其他成员企业就会快速借鉴并复制，哪家企业做得不好，就会成为“帮扶对象”。互相参照之下，既是一种激励，又是一种鞭策，大家你追我赶，互相学习借鉴，形成比学赶帮超、先进带后进的良好氛围。

在对标优化的实施过程中，我们还梳理了流程上的4个关键点，便于大家学习应用：一是要在全集团范围培育绩效文化；二是要寻找表现突出的内外部标杆企业；三是定期讨论、总结经验、形成模板、迅速推广；四是落实提高，要把经验与实际工作相结合。

做企业不能孤芳自赏，而要时时自省，知不足而后进。对标就是学习先进，优化就是对自身团队内部动力的激发。其实不只是对标优化，中国建材集团“八大工法”的核心理念也在于团队学习，在于发掘内部动力，在于沟通互动和持续改善。每一项工法都不是单一企业的管理工法，而是众多企业的管理互动或学习提高，解决的是如何发挥集团企业优势、获得效益的问题。

——节选自2013年8月9日在大连高级经理学院的讲课

好企业应是“六星企业”

什么样的企业才是好企业？就像饭店、宾馆追求星级一样，企业也必须清楚地知道哪些是重要的目标，应该朝什么方向努力。所以，我提出了“六星企业”的标准，即业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定。

业绩是企业的根本。创造良好的绩效是企业生存与发展的前提，也是重要目标。任何企业都要以创造绩效为荣，以创造价值为荣。企业应围绕提升盈利水平和加强资产运营，重点考察主营业务收入、净利润、毛利率、资产负债率和报酬率等指标。

精细管理，也叫精益管理，是从丰田的准时化生产演化而来的，其

核心内容包括全员管理、不断完善和零库存等。不论何种企业，不论历经何种技术创新，质量、成本、服务这三个要素都是企业管理的基础，这一点永远不会改变。

环保是企业工作的重中之重，既是企业首要的社会责任，也是攸关企业生死的大事。因此，企业在投资选择、规划设计、装备选配、生产工艺、日常管理等各个方面，都要把环保放在第一位。环保不达标，宁可关闭工厂。

品牌的重要性更是大家熟知的。企业在市场中打拼，实际上就是在打造一个品牌。北新建材的“龙牌”纸面石膏板因为品牌过硬，价格比普通品牌高出20%，是国内为数不多的价格高过跨国公司的产品之一。打造知名品牌不容易，需要坚持不懈地把质量保证好，把成本控制住，把现场管理好，把服务水平提上去。

先进简约是我管理企业一直坚持的原则。我认为企业应该秉持为投资者省钱的节约原则，把钱真正投到技术和装备上，而绝不应该在非经营项目上花一分钱。中国建材集团水泥厂、石膏板厂的装备都很先进，但厂里的办公楼、倒班宿舍和员工食堂都很简朴。有一些基金投资人去工厂参观时常常感叹，一个世界500强企业竟然如此简朴。其实在欧洲，很多工厂到现在还是红砖结构，但里面却生产着全球一流的产品。这提醒我们，工厂就应该把生产经营这些最基本的东西做好，不要去做那些华而不实的表面文章。

安全稳定也是企业的大事。安全包括两个方面：生产安全和产品安全。安全没有一劳永逸的办法，只能是从日常管理入手一点一点地抓，绝不能“平时不烧香，临时抱佛脚”。生产安全的关键在于不能发生重大责任事故，这一点既反映出企业管理人员的水平，也反映出员工的工作水平和管理制度是否健全。产品安全越来越成为企业必须重视的安全问题，比如，建材要保证质量和无害化，医药要完成各种检测并把副作用降至最低。一个安全事故频发的单位，一把手肯定是不称职的。稳定就

是不能发生群体性事件，企业要积极主动化解内部矛盾，避免积累大的矛盾，否则矛盾一旦爆发，就不可收拾了。发生问题时不能激化和扩大矛盾，企业领导要靠前指挥，不推诿，不回避，关键是要关心职工与弱势人群，处事温和，分配公平。

“六星企业”不仅是一套评价标准，更是一套管理方法，每一个标准都有相应的建设内容和自查绩效指标，激励大家通过逐项指标自查，不断提升管理水平。做企业一定要有标准，让大家知道目标，再找到一些方法，持之以恒地坚持，管理就不再是件难事了。

——节选自《中国建材集团管理手册》之《六星企业》

“增节降”工作法：生于危机的撒手锏

中国巨石是全球最大的玻璃纤维企业，也是中国建材集团旗下六星企业的优秀代表。巨石的快速成长，得益于优秀的企业人才，得益于持续的深化改革，也得益于长年坚持不懈地抓精细管理，以及建立了以“增节降”工作法为代表的创新体系。

“增节降”，顾名思义就是增收、节支、降耗，运用目标管理、项目管理、品质管理、持续改进等基本管理方法，通过年初立项、逐月监测、激励推广、环比推进等工作实施闭环管理，向科技创新和管理优化要效益。这套方法始于1998年的亚洲金融风暴，经过不断的积累沉淀、提炼优化，形成“由工人提出设想——技术人员转化成可行技术方案——制作成品进行小范围试验——展示成果全面推广”的全员创新模式，企业因此焕发出无穷的创新活力。

过去十几年间，巨石产业规模从几十万吨提高到110万吨。与之形成鲜明对比的是，通过持续不断地推行“增节降”工作法，在500多个工作节点上开展成本控制和技术创新，员工人数从1.2万人降至8 000人，生产成本更是降低了1/3。如今，成本管理理念在企业内已是深入人心，上至集团高管下至一线员工，每个人都成为自觉节支降耗的主体。

“增节降”工作法为巨石成为全球一流的玻纤企业起到了重要的支撑作用，在巨石屡次化险为夷的艰难历程中更是功不可没。记得2008年，全球金融危机席卷而来，市场行情风云突变，巨石60%的出口订单突然没了，可是停一个窑就会造成一两个亿的损失。抉择常常是艰难的，看着满满一仓库的积压产品，我与几位中国建材的高管心情非常沉重。最终，我们顶住压力咬牙坚持不停窑。走出困境只能靠自己，巨石下大力气“增节降”，强化创新、夯实基础、增加效益，硬是挺过了那场危机，成为少有的持续赢利的玻纤企业，进一步巩固了全球的行业领军地位。

近几年来，尽管能源价格、劳动力成本上升，反倾销影响加剧，但巨石的经营业绩却逆势增长，每年节约成本超过2亿元。公司高端产品比重超过50%，国内市场占有率近40%、全球市场占有率超过20%。自主研发的高性能玻璃纤维配方E6、E7以及ViPro系列产品，均属于全球玻纤领域的重大技术突破。目前，“增节降”工作法已在中国建材集团全面推广。

作为精细管理的特色工具和市场竞争的撒手锏，“增节降”工作法不仅是一种优秀的管理方法，更凝聚了持之以恒、锲而不舍的创新精神，两者结合起来，才是“增节降”工作法的实质。

——节选自2014年4月16日在大连高级经理学院的讲课

质量和信誉是永远的追求

质量永远在路上

1979年，我大学毕业后的第一份工作就是在北新的生产车间做质量管理室主任。那时我只有二十岁出头，为了更好更快地开展工作，就在当时北京一家外文书店买了不少专业书，学习了“鱼刺因果图法”等先进的质量控制方法。之后30多年里，尽管工作岗位不断变化，但质量工作始终是我关注的重点。今天的中国建材集团已成为全球最大的建材制造商，获得了全球很多的质量和品牌殊荣。关于质量，我有几个基本观点：

第一，质量是做企业的根本态度。我们做企业、做产品、做服务，从根本上讲做的是质量，要把最好的东西提供给客户，分享给社会。企业家应树立重视质量的基本理念。在质量问题上，我倾向于质量过剩，虽然这样做需要多承担一些成本，但却能因此铸就品牌和赢得长远利益。做质量需要足够的定力。质好价廉是一种理想状态，如果消费者一味追求低价，商家就会压价销售，甚至粗制滥造、以次充好，假冒伪劣产品泛滥。所以，做质量工作一定要守住底线。

第二，抓质量需要制度和工法。首先，企业应设置负责质量管理的组织和专人专岗，在企业内部普及先进的质量管理方法。以前，企业都有质量科，现在大部分企业已经取消了这个部门，将质量科的业务划拨到企管部等部门，作为其中一个版块，这也反映了当前质量工作被弱化的一个趋势。其次，质量工作需要全流程管理，每个节点的质量都需要准确把关，所以要开展全面质量管理，且全员参与。

第三，从做质量到做品牌。品牌和质量有着千丝万缕的联系。质量是品牌的必要条件，也是品牌的核心内容，没有过硬的质量就没有响当当的品牌。但品牌又不全是质量，品牌是在质量的基础之上加上设计、文化、营销理念等形成的价值综合体。这些年，通过不断地提升质量，中国产品逐渐风靡全球，但是我们发现，这些产品只是MADE IN CHINA，品牌并不都是我们的。这说明我们的制造水平很高的，但在设计、款型、品牌等方面还相对薄弱。21世纪是中国的世纪，中国企业要真正走向国际，从根本上讲还是要重视质量管理，并从质量上升到品牌，逐步征服全球市场。

俗话说，“30年河东，30年河西”。改革开放以来，从成立质量管理协会到全面推行TQC管理，再到后来引入ISO 9000、ISO 14000、ISO 18000等质量认证体系，中国企业的质量管理水平取得了长足进步，但与世界水平相比仍存在不小的差距。中华民族是勤劳智慧的民族，我们一定可以把质量工作做好。

质量是做企业的出发点，也是对企业里所有工作成果的综合检验。质量工作是千里之行，我们唯一能做的就是努力、努力、再努力。

——节选自2015年11月5日在2015年度华人品质论坛上的演讲

像爱护生命一样爱护质量信誉

1993年我在北新的企业文化里写下这样一段话：“质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。”这句话作为企业的核心价值观，被每一个北新人所熟知。质量和信誉有着丰富的内涵，它不但是商业竞争的要求，也是对企业内部的要求；不但是对生产经营的要

求，也是对企业每一个环节的要求；不但是对某些人的要求，也是对每个人的要求；不但是一时的要求，也是永远的追求。

质量是生命。现在人们对生命非常珍惜，稍有不适就做CT（电子计算机断层扫描）检查，甚至住院检查，可产品质量一旦出了问题，企业就有可能生存不下去，大家能否像对待生命一样对待质量？名优产品得来不易，若平时大家不珍惜，牌子怎能不倒！经营之道说来说去，其实没有什么偏方，就是把整天挂在嘴边的话真正付诸实施……

质量不是狭义的产品质量，而是包含产品质量在内的广义的质量体系。从管理者到员工，从职能部门到生产工厂，从原材料采购到生产工序控制，从产品检验到售后服务等环节的各要素，都要有严格的质量标准与责任，任何人、任何环节都在“质量之车”上，绝不能存有得过且过的侥幸心理。

信誉也是企业生存和发展的基础。信誉是企业整体管理水平和员工整体素质的体现，信誉包含守信用和追求荣誉感，要求员工之间、上下级之间都应该有一个互相尊重的氛围，要求员工追求成就、热情向上、自珍自爱。市场经济是建立在信誉基础上的，如果有信誉，就会得到社会的支持；如果不讲信誉，就会受到社会的排挤，路也会越走越窄。

社会为什么愿意尊重我们？客户为什么愿意购买我们的产品？那是出于他们内心深处对我们的质量和信誉的一种信赖。我们应以一种回报社会的良好心理来对待社会大众、客户，才可能得到更多的友善、帮助和支持。那种抱持狭隘的万事不求人、天老大我老二思想的企业注定会被抛弃。如果大家能理解这一切，就请向来访者、客户献上我们热情和真诚的微笑。北新龙骨厂成品库就有这样5位女发货员，她们的工作时间以客户的提货时间为准，加班加点是家常便饭。她们都是妻子和母亲，有幸福也有忧愁，可面对远道而来的客户，她们总是以最快的速度认真负责地把货装好，并回报以最灿烂的微笑。成品库里有一个牌子，上面写着“假如我是用户”，“五朵金花”的笑容恰恰是对这个假设最好的

解答。

过硬的质量和优良的信誉，是用血汗浇灌出来的，我们要像爱护生命一样爱护它们，呵护它们的成长，守卫它们的健康。我相信，如果我们用一种恭恭敬敬、谦虚谨慎的态度对待上级，一定能获得国家的支持；如果我们用热情求助、知恩必报的思想感情对待相关单位，一定会获得友邻的慷慨相助；如果我们用虔诚热忱、真诚友善的服务观念对待用户，一定会得到众多衣食父母的心。

——节选自1994年6月10日新型建材厂报《我的一些想法》

像办商场一样办企业

在北新，每年春节过后第一个销售日，我都会带领销售团队在厂里的一楼营业大厅，恭迎新年第一批客户。像办商场一样办企业，让每一位走进工厂的客户，享受到整洁优雅的环境和至诚至美的服务，是我一直秉持的理念。

企业竞争不只是产品质量和价格的竞争，更是服务的竞争。这里的服务不仅包括“优质服务”，还包括“超值服务”。相比之下，优质服务是多卖产品的一种手段，而超值服务是将办企业的目的定位于社会服务之后，对服务概念的升华。所谓“值”是针对过去定位于卖出产品替顾客承担必需的服务或成本而言，而超值服务却不计较这些成本。

市场经济奉客户为“上帝”。企业需要付出百倍的努力和更多的诚心来对待客户、满足客户的要求，不仅要想客户所想，还要想其始料不及之事；不仅要把客户的潜在需求开发出来，还要把一些潜在的客户变为

现实的客户。企业的生存发展归根到底取决于能否使客户满意。衡量客户满意程度的标准很难确定，但概括起来企业可为客户创造两个环境：

一为硬环境，即让客户满意的外在环境。一方面，企业要提供高品质产品，这是客户与企业合作的最初动机和最终满足点，是企业首要的任务和责任；另一方面，企业要具备足够的硬件设施，如环境典雅、清洁，具有良好的整体形象，给客户以优美的视觉感受和舒适感。大家都有这样的感受，如果家里收拾得整洁雅静，我们一进门就会觉得心情舒畅。企业也一样，像肯德基、麦当劳、燕莎商场等，顾客乐意去这些地方消费，一个重要的原因就是享受环境带给人的那种愉悦和舒适感。

二为软环境，即客户感受到的周边氛围和享受的待遇，具体表现为企业为客户提供什么样的服务。与硬环境相比，软环境相对抽象，但对客户而言其体验更为直接，重要性也更为突出。北新人正是以优秀服务和超值服务，赢得了无数客户的钟爱。进门有人不厌其烦地解答问题，渴了有人递上一杯矿泉水，饿了有人带去食堂吃饭，病了有人送你到职工医院……这些贴心服务让远道而来的客户深受感动，他们感慨“与北新做生意，我真正感到自己是上帝”。

服务是目的，不是手段。很多企业往往错把服务当手段，产品滞销时就开展“服务周”“服务月”活动，产品畅销时就“门难进，脸难看”，这样的企业终究会被客户抛弃。所以，我常问员工，你们能经常想到客户吗？当他们装货离开时，你们能道一声再见吗？这些看似很小的事，可能一两次能做到，但作为一种文化和品质就难了，如若作为一种目的呢？

做企业要让客户满意。不管时代再怎么变迁，规范着装、文明语言、诚心待人、竭诚服务都应成为企业里人人践行的准则，打造对社会负责、对客户负责的最优秀群体，都应是企业始终不变的承诺。

——节选自1996年10月11日在江阴东亚企业文化与社会经济发展研讨会上的讲话

为什么偏偏是"龙牌"

有装修经验的人，对"龙牌"一定不陌生。如果问下装修队，什么牌子的吊顶和隔墙最好，得到的答案一定是北新建材生产的"龙牌"产品。虽然"龙牌"产品价格高过外资品牌，但却是卖得最好的产品。为什么在众多品牌中，"龙牌"能脱颖而出呢？

每个企业都有其发展史和特色产品。石膏板、龙骨、岩棉这些产品原本并不是我们最先推出的，但是很多先辈企业纷纷做倒了牌子，原因就是质量不过关。而北新从一开始就狠把质量关，抓管理、强技术，付出了长期而艰辛的努力，留下了很多刻骨铭心的记忆。"一个大脚印"的故事便是其中之一。

1995年，韩国一家公司在北新出口的一箱产品上发现了一只脚印，接到投诉后，我迅速召开经理办公会议，做出道歉、赔偿、退换产品的决定，并对主管副总经理、部门经理、工厂厂长和有关人员分别处以罚款，我对自己处以最高罚款500元，并把自罚告示贴到工厂的公告栏里。有人认为这有点儿小题大做了，我却说："这个脚印其实是踩在我们'龙牌'产品的金字招牌上，如果我们今天认为它只是一笔小买卖就小事化了，那我们明天就会出现更大的纰漏。"正是本着小题大做抓质量的严谨态度，北新硬是把产品合格率提升到近乎百分之百。万科的王石先生参观北新建材时感叹地说："你们是一个用普通生产线创造出一流业绩的企业。"

北新建材是我国建材行业最早引入质量管理体系的企业之一。我当年提倡的“质量一贯的好，服务一贯的好”原则，几十年来得到了很好的执行。“龙牌”陆续获得“中国名牌”“中国驰名商标”“中国五星级饭店首选品牌”“全球石膏行业突出贡献奖”等顶级荣誉。不过，与持续提升的品牌价值相比，“龙牌”产品的价格却一直保持稳定，我们一直奉行的是“质量上上、价格中上”的竞争服务准则，维护客户的长期利益是我们的服务准则。质量高成本就高，如何做到价格适中呢？我们靠的是千方百计扩大销售规模，增加产品品种，用新增的效益来平衡质量成本。

品牌是企业最高境界的追求，是企业综合竞争力的集中体现。曾有位领导到北新参观时说，“北新好像也没什么特别的技术”，我回答道，“不靠特别的技术就能赚钱，这本身就是技术”，其实我指的是品牌。

——节选自2014年9月23日在中国建材集团第一期北大光华管理学院研修班的讲课

管理的秘诀是持之以恒

管理是永恒的主题

管理、机制、环境……什么是决定企业胜负的关键？无论是国有企业、民营企业，还是外资企业，管理都是主要的而且是长期的矛盾。管理是积淀，是持之以恒的坚持，是对规律和经验的总结。加强管理是企业经营永恒的主题，企业最终比的还是管理。

管理的原动力来自于资本市场和产品市场的双重推动。一个企业没有低成本、高效益，资本市场就不会认同；没有好的质量、好的服务，产品市场就不会认同。企业家如果没有感觉到资本市场和产品市场的双重压力，就不能被称为一个真正的企业管理者。管理简单来说有两大目标：一是让人的潜能得到充分发挥。二是消灭企业运行过程中的不合理现象，认真抓好“制度、责任、考核”；制度要细化，责任要落实，奖惩要兑现；要有做事的环境，让员工热爱企业、工作一丝不苟。

提高管理水平，需要不断学习。20世纪70年代末80年代初，中国企业大规模引进成套装备，宝钢却坚持认为，企业三分靠技术装备、七分靠管理水平，为此宝钢花了8　900万美元从新日铁引进先进的管理软件，这在当时的中国企业界是罕见的，其后的实践证明，宝钢的选择是非常正确的。在水泥行业，海螺水泥是一家管理优秀的企业，海螺水泥的领导曾跟我说：“管理水泥厂并不复杂，一是把握好中控操作等管理重点，二是进行数字化考核。”这些做法也是不断学习实践的结果，每一条经验的背后都有教训和成本。

提高管理水平，需要好的方法。在企业管理体系中，基础管理是各

项经营管理活动的共性内容和重要支撑，是基本功，也是衡量管理水平的重要标志。基础管理必须从高、从严、从细要求，必须持之以恒。20世纪90年代，国家经委曾在全国推广“管理十八法”，TQC、看板管理、量本利分析等都在其列，可惜不少企业只把它当成一个小的运动，实行一阵子就放弃了，而北新坚持了下来，最终有了成效。

常有人问我管理的秘诀，其实管理没有什么特别深奥的理论，管理既不复杂也不神秘。现在讲管理的书那么多、那么厚，读都读不完，买也买不完，但书里讲的道理都只停留在基本层面上。所以，管理学的书籍读起来厚，回想起来薄，做起来则只剩下几个普通原则。细节决定成败，态度决定一切。我常想，企业管理没有秘诀，如果一定要说秘诀，那就是持之以恒。只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸实践并坚持下去就可以了。正是那些看上去繁杂琐碎的管理制度、朴实无华的管理方法、一丝不苟的监督落实，成就了企业的基业长青。

——节选自2009年4月13日在中国建材集团第一期班组长培训班的讲话

厘清ABC，厂长不难当

国有企业刚刚进入市场经济时，由于不适应竞争机制，社会上一度出现了“厂长难当”的说法。而我正是在那个时候当上了厂长。不过，和悲观者不同，我认为事在人为，关键在于怎样把工作梳理清楚。

通过认真梳理，我把当时国企面临的问题分为A、B、C三大类：A类问题是全社会都解决了，企业才有办法解决的事，比如社会保障、企业负担等问题；B类是企业经过努力就能做好的事，比如三项制度改革

等；C类是企业必须做好的基础工作，比如劳动纪律、财务管理、现场管理、卫生环境等。有的厂长之所以难当，主要是因为他把A、B、C三类问题混淆了，做自己不能做之事，所以感觉无从下手、力不从心。

实际上，能把C类事情做好，就是有所作为；能把B类事情做好，就是经营有方；对于A类问题，能主动思考，多提建设性意见，做个促进派，就很不错了。如果厂长一上任，不去做必须做好的C类事情，也不努力争取做好B类事情，而是面对A类问题抱怨不停，那他肯定会整日烦恼。对于企业来说，应把主要精力放在解决B类、C类问题上，通过苦练内功推动企业的振兴与发展。如果这两类问题没解决好，即使A类问题解决了企业也难以发展。

所以说，厂长并不难当，关键是把问题厘清，有良好的心理素质，掌控好自己的自由度，把握好自己的创造空间，这样就能够做些事情了。我们的任务是迅速构筑企业的整体价值观，组建一流企业团队，努力提高管理水平，振奋精神，全力竞争，没有必要更没有时间去掺和那些离题甚远的争论。

事实上，C类问题解决不好恰恰是国企最大的症结所在，而很多厂长都没有意识到这一点。国企干部过去缺乏管理知识的学习和相应的培训，靠"大检查""红头文件"式的行政命令管理企业，后来这些东西没有了，管理变成企业的自身行为，很多人就不知所措了。有时大家坐在一起交谈，谈到管理问题时，不少人听不懂，说的都是过时的话，把症状讲了一堆，却找不到一服药可以治企业的病。其实这就是一个适应市场发展主动抓管理的自觉性问题，是一个增强个人管理水平和领导能力的问题。作为一厂之长，必须保持头脑清醒，主动学习，积极推行现代企业管理方法，把事情真正做起来，其中转变观念是最重要的。

——节选自1996年3月13日《中国建材报》之《新思想给企业带来新变化》一文

练得内功拿下云

一家企业如果内功不足，纵有良方万剂也难奏效。于是，在接手北新的头几年，面临资金匮乏、生产难以为继、员工干劲不足、发展停滞不前等诸多问题，我集中精力做了一件事：苦练内功。

练内功要练出新观念。要在市场经济里生存，必须使长期沉淀的传统意识让位，使新观念扎根。查迟到，公布劳动纪律；办公室小开间变成大开间，玻璃墙取代封闭墙；重奖优秀职工，奖得一些人脸红心跳；开除严重违纪者；罚得一些人心惊肉跳……通过一系列措施，员工逐渐从平均主义、封闭、慢节奏的思想樊篱中走了出来，下棋、聊天、吃零食、“一杯茶、一支烟、一张报纸看半天”等现象从此消失。

练内功要练出新机制。首先，推动管理体制改革，提高组织活力。按照“面向市场，落实公司化经营”的思路以及“搞活主体、放开辅助、分级经营、集团管理”的方针，确立了总厂和二级厂的两级领导体制，极大地调动了基层单位的积极性。管理部门由18个压缩到11个，重组分流的人员组成8个分厂、11个公司，成为市场经济的“快速反应部队”。被推下海的公司置之死地而后生，取得了可喜成效。其次，推动三项制度改革，激发个人潜能。在工资制度上，实行岗位技能工资为主体的多种工资分配形式，变工资跟人走为人跟岗位走，岗变薪变。在用工制度上，全面推行全员合同制，实行劳动用工的双向选择。在人事制度上，推行干部聘任制，大胆提拔优秀青年干部；改变正副职由总厂任命的惯例，部分公司内部副职可由经理自行聘任；不管哪个部门的干部，干不好一律就地免职。

练内功要练出新管理。管理不是事无巨细、一统到底的“婆婆式”管理，更不是重形式轻实效的“口号式”管理，而是科学管理。改变从摒弃

推着走的、低效被动的管理习惯开始。记得我刚当厂长没几天，北新就接到通知，美国著名的黑格将军要来参观。为此，全厂上下足足打扫了三天卫生，厂房干净了，但黑格将军却因行程紧张未成行。厂里一下炸了锅，不少员工大呼上当，认为活儿白干了。我问大家："我们把工厂打扫干净是为了谁？即便黑格将军来了，他会把干净的现场带走吗？当置身于干净舒适的环境中时你有何感受？"以这件事为契机，我提出"外学日本，内学宝钢"的口号，推行了整理、整顿、清扫、清洁、素养的"5S管理"，员工思想观念和工作作风发生了巨大转变。此外，我们引入质量认证体系，实现计算机联网，在重要生产环节配备工业电视，对生产现场实行监控，管理现代化水平不断提高。

练内功要练出新文化。在工厂建设上，对企业"硬件"动"手术"，进行"花园式工厂"和"花园式生活区"两大工程建设，树立了良好的企业形象，使员工士气大增。在文化建设上，倡导重质量、重信誉的企业精神，创造和完善使全体员工共同遵守的企业价值观。在队伍建设上，全面提高员工素质，建起员工教育培训中心和图书馆，举办讲座和培训班，鼓励干部及骨干参加工商管理硕士班的学习。

练得内功拿下云。通过练内功，北新不仅挽回了颓势，而且实现快速发展，市场空间逐步扩展，经济效益大幅提升。更重要的是，练内功真正点燃了员工的心中之火，这正是北新实现中兴的最根本动力。

——节选自1994年12月13日《中华工商时报》之《练得内功拿下云》一文

"早细精实"抓管理

精细管理是围绕降低成本、提高利润形成的一套管理理念。"精"者

质量，“细”者成本，管理要精细到每一个过程和工作岗位，这是精细管理的核心内容。

做好精细管理，要着眼于4个方面：第一，采购规划。采购支出是企业生产过程最大的开支，要在质高与价优、减少库存与保证供应之间找到最佳平衡点。这里面学问很多，应该把好这个入口。第二，生产过程控制。应该将生产过程控制分解成不同的指标，进行标杆管理，并把几条相同规模生产线的指标放在一起比较，使所有人都能够对企业的生产过程控制一目了然。第三，销售规划。包括产品价格、品种、销售指导、让利销售渠道、回款、利润最大化等。第四，财务费用和非经营性开支。降低利息、减少资金占用、控制非经营性费等，都是管理层应该认真思考的问题。

如何做好精细管理？我认为应牢记4个字：早、细、精、实。“早”即早谋划、早下手，日子要一天天数着过，不能往后拖，每年一季度就开始抓利润，协调产销关系和供需关系。就像鲁迅先生讲的“时时早、事事早”。“细”即认真细致地分析形势，细分目标、细化措施，把工作做细、管理抓细、流程管细，不同的区域、不同的企业、不同的季节，都要对应不同的经营策略，具体问题具体分析。“精”即针对管理中的短板和弱项，持续推进开源节流、降本增效，精心组织技术改造、精益生产、集中采购、定岗定编，动员全体员工找问题、想办法、定措施，严格控制成本费用，提升质量效益。“实”即重细节、重过程、重落实、重实效，扎扎实实埋头苦干，一步一个脚印，夯实企业发展基础。

强化精细管理不是应急之策，而是持久之功，因此要常抓不懈。尤其是在企业快速发展的时候，管理上的问题和差距容易被掩盖，萝卜快了不洗泥。这个时候，我们更要增强警惕意识和忧患意识，通过对标比较管理的基本功，细化和倒推KPI，力争把各项管理做到精益求精。如果因为经营形势好、产品价格回升，管理就不再精细，那么“利”将会变

成“害”。

——节选自2011年4月25日在中国建材股份有限公司2011年第四次总裁办公会上的讲话

管理提升只有起点，没有终点

中国建材集团一直把提升管理水平作为企业快速、健康、可持续发展的重要保障。回顾集团近年来的发展历程，每到企业转型发展的关键节点，我们都会开展以提高管理水平为主题的活动，靠管理出效益、出效率，稳步提高集团管控能力和企业经营业绩。

2002年，中国建材集团实施重大战略调整，从中新集团更名为中国建材集团，2003年在全集团开展“管理年”活动，以清产核资和业务整合为契机，全面推进公司治理和规范管理工作，为后来开展联合重组以及股份公司在香港上市奠定了良好的基础。2006年，伴随大规模联合重组的开始，集团管理整合活动同步启动，正是由于持续深入进行管理创新，强化管理整合，我们才得以顺利走出2008年金融危机。2009年集团全面开展“管理整合年”活动，在继续完善联合重组的同时，将管理整合从定性化向定量化、从行政管理化向企业管理化、从先联合后整合向边联合边整合过渡，从而提高公司的核心竞争力和整体素质。2012年，在集团推进做强做优、建设世界一流企业的关键时刻，我们提出“五提升”的理念，即通过提升规范管理水平、提升精细化管理水平、提升信息化管理水平、提升财务管理水平、提升风险管控水平，进一步夯实集团的发展基础，提升质量效益。

当前，集团又到了改革发展的重要关口。“新常态”下，中国经济持续下行，建材行业产能过剩、需求不足、价格下滑、恶性竞争等问题越

发突出。2015年，面对自金融危机以来最严峻的经营形势，集团上下攻坚克难，奋勇拼搏，取得了不俗的成绩。但是我们也应该看到，在当前及今后一段时间内，经营难度将会有增无减，我们必须继续强化管理提升，全力以赴打赢“保增长”的攻坚战。2016年的目标是“决战2016，全面推进提质增效，跑赢大市，实现恢复性增长”。对比我提出了4点要求：

一是干部下去，指标上来。各级干部要深入基层，精耕细作区域市场和产品市场，提升各项效益指标。所谓基层就是两个厂（场）：一个是工厂，一个是市场。抓工厂，就是做好精细管理、精益生产；抓市场，就是强化市场营销，增加市场份额。二是既要保价，又要保量。深入开展立体竞合和精细竞合，推进错峰生产和停窑限产，从供给侧发力，缓解供需矛盾，推动价格稳定，实现互利共赢。价高份额就降，价低利润就减，干部的经营水平和管理艺术就体现在平衡和协调这两个矛盾上。三是降本增效，防控风险。全面推进增收节支，通过集中采购、节能降耗、技术升级等方式，切实降低成本。各企业要厉行节约，做到行简、住简、开会简，一切服从于成本。全面开展风险管理，加强内控内审体系建设，严控资本开支，积极推进股本融资、优化债务结构、降低财务成本。四是深化改革，持续创新。我们要向新技术要效益，向新产品要效益，向新业态要效益，向新机制效益。

管理提升只有起点，没有终点。站在新的历史起点上，我们应沉着冷静，鼓足干劲，脚踏实地开展工作，扎扎实实苦练内功，以管理提升创造优秀业绩，确保企业在复杂经济形势下实现稳定增长。

——节选自2016年3月11日在中国建材集团2016年提质增效工作动员部署电视电话会上的讲话

第五章 团队与组织

企业不仅是谋生的手段，更是乐生的平台。只有全体员工齐心协力，企业的巨轮才能乘风破浪、扬帆远航。团队与组织是我们最为宝贵和最为珍惜的财富。企业要想在竞争中取胜，必须依靠一支有理想、有激情，能打硬仗、善于学习的优秀队伍。

以人为中心

人是最宝贵的财富

提到企业，人们首先想到的可能是厂房、设备，其次是产品，最后是资本。但我却认为，企业中最重要的是人，是那些富于奉献精神和创造力的干部员工。人是企业最重要的因素，是办好企业最可依靠、最牢固的基础，是推动企业前进的根本动力。怎么看待人是企业中最重要的事情。

从工业革命以来，企业的根本目的一直设定在获取高额利润上。泰勒先生的“马钟计时法”开启了科学管理时代，把工人当作机器，把人的动作工序化，强调的是怎样最大限度地发挥人的效率，精确安排人的时间以及人机料的搭配。卓别林主演的电影《摩登时代》，就表现了工业革命时期工人像机器一样工作的场景。随着经济的发展和社会的进步，企业进入了以人为本的管理时代：重视改善员工的工作、生活、学习环境，激发员工的工作热情、积极性和创造性，培养员工的团队精神、对企业的热爱和归属感，让员工的成长与企业的发展结合起来。

对于“人”，很多企业起初并没有视之为财富，而是把人看作包袱，相当一部分领导者一提起“主人翁”就摇头，在重重困难面前走投无路时，忽视的往往也是人。这是一个思想误区。人是变化的，如果你把他当成积极的因素来看，你就能体会到“人多力量大”这一道理，如果你把他当成消极的因素来看，那你看到的可能是一个个累赘。美国学者麦格雷戈提出企业管理的X理论和Y理论，我赞同Y理论，即人是积极的、有创造力的。企业的一切应围绕着“人”开展工作，充分发挥人的能动性、

让员工满意。

谈到让员工满意，过去时而强调政治挂帅作用，时而强调物质作用，事实上员工满意应该是精神上的归宿和物质上的满足，应反映在员工对企业目标的认同上。员工是企业的主体，企业依靠员工的努力和创造实现最终目标。企业要关心员工，把员工利益和企业利益融合在一起。只有这样，员工才能更好地推动企业发展。同时，员工也要热爱、关心企业，让自己彻底融入企业，多为企业的发展出谋划策，在任何时候都要先考虑企业的长远利益，而不能把个人利益放在第一位。企业的成长壮大从根本上代表了员工利益，只有企业好了，大家的工作生活才能得到保障和改善。

人是企业最宝贵的财富。企业的“企”字是“人”字下一个“止”字，就是说企业离开了人就停止运转、止步不前了。这可以说是中国象形文字的一个经典诠释。企业的财富、企业的进步都是由人来创造的。在激烈的市场竞争中，企业取胜的根本是什么？归结为一个字，即构成企业主体的“人”。

——节选自1996年10月11日在江阴东亚企业文化与社会经济发展研讨会上的讲话

企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人

早在20年前，我在北新当厂长时提出管理要“以人为中心”，这在当时的管理界是比较新颖的。那时候还没有“以人为本”的提法，所以我提的是“以企业为本”“以人为中心”。在北新的价值观中，我写下这么一句话：“我们贯彻以人为中心的企业管理思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨，我们每位员工

要忠于职守、敬业爱厂。”后来，我把以人为中心的理念应用于中国建材集团和国药集团，并把这一思想进一步分解为4句话：企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人。

企业是人，是指企业是人格化、人性化的，是有思想、有情感的经济组织，被大家赋予了一定的性格和特征。比如，说起联想，大家会想到柳传志；说起海尔，大家会想到张瑞敏；说起淘宝网，大家会想起马云。做企业应像培养孩子一样，悉心栽培、呵护，让他不断茁壮成长；磨炼意志、本领，让他更好地适应竞争；铸造精神品质，让他为社会所接受。

企业靠人，是指企业的一切都是由人来完成的，要靠领导者的带领以及广大干部员工的努力和付出来发展，企业的所有成绩都来自大家的汗水。

企业为人，是指企业的经营目的归根结底是为了人，为了实现人的幸福。我们办企业是为了服务三个群体：一是企业人，即企业的员工和员工家属；二是投资人，即出资人和利益相关方；三是社会人，即我们要为社会提供更好的产品和服务，创造更多的价值。

企业爱人，是指企业要以仁爱之心待人。这是我受孔子“仁者爱人”思想的启发提出的一句话，也是对以人为本理念的升华。实现企业爱人，在企业之内，要发挥员工的积极性和创造性，关心和爱护员工；在企业之外，要积极履行社会责任，努力回馈社会，创造阳光财富，推动社会和谐发展。

做企业应以人为本，处理好上面4个方面的关系，就能把握住企业发展的正确方向。企业的发展和进步离不开人的支撑，坚持以人为本、促进企业发展，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，这是我们任何时候都不能偏离的主线。

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲实录

管理的目的不是控制而是发挥

以前，我一直把管理的目标定位于改变人，即树立正确的价值观，培养良好的素质、能力和谦恭的性格等。但我也常常为之苦恼。因为有的部下虽然跟我工作了很长时间，但为人处世仍是当年的水平，正所谓"江山易改，本性难移"，为此我常感叹管理的苍白，充满挫败感。

年轻时我读到毛主席和美国记者斯诺的一段对话。斯诺说："主席，你改变了整个世界。"毛主席说："我没那么大的力量，我只是改变了我周围的几个人。"初看这段话时，我认为毛主席太谦虚了，可随着年龄的增长，我逐渐明白了其中的含义：改变一个人的性格与思想确实很难。后来一位管理学家对我说："管理重要的不是对人的控制而是让人充分发挥潜能。"这给了我很大的启发，使我豁然开朗。后来我把管理的目标定为"改善和发挥"：发挥大家的长处，包容大家的弱点，让他们慢慢地改善和提高。

拿中国建材集团来说，我们在全国各地有上千家企业。像二级、三级企业的一把手，我非常了解他们的专长和能力，我所做的只是给他们讲清战略思路和文化理念，适时给他们鼓励和提醒，生产经营方面的事从不干涉，让他们甩开膀子放手去干，大家越是做得起劲，能力越是发挥得好，企业就会越做越好。

提到对人的管理，大家常常联想到各种考评制度和考评工具，这些虽然必不可少，却不是管理的目的所在。在北新工作时，我曾去英国进行企业人力资源管理培训，学习过英国企业的360度考评。这种考评方

法是上下级之间互提意见，之后充分讨论，达成共识。考评的目的是为了促进工作，通过充分沟通提高每个员工的能力和水平。其实，360度考评是一个管理的过程，它的主要目的是服务于员工的发展，促进企业的工作，而不是对员工进行晋升、奖励或绩效考核等行政管理。然而，我们的企业经常把考评和晋升、涨工资联系起来，把考评变成了奖励制度。像360度考评这样的管理工具本来是很健康的，却被功利化了，失去了其管理的初衷。

管理实际上是要调动和发挥人的最大潜能。现实中不同的人有不同的性格、不同的经历，再好的管理也只能做到“求同存异”。能做到用人所长，让大家认同企业的方向和文化，鼓励大家把聪明才智发挥出来就可以了，没有必要拘泥于每个人的性格特点，这样才能成为一个有智者和长者风范的企业家。

——节选自2013年5月9日在清华大学经济管理学院的讲课

小型涨落是进化过程

做厂长时，我经常为这样一些事苦恼：怎么能让同事们都满意？给大家涨工资，但有的高、有的低，产生矛盾怎么办？如果有同事明确表示不满意，我心里就更纠结了。我希望每个人每天都顺顺利利、高高兴兴的，但现实中这个愿望很难实现。

后来，MBA课堂上老师的一句话让我茅塞顿开。老师说：“小型涨落是进化的过程。”涨落是个物理学名词，指的是矛盾和冲突。大矛盾、大冲突会伤害感情和破坏团结，但小矛盾、小冲突是客观的，甚至是有益的。我一下子意识到，这句话说的正是我在管理中遇到的问题，

它改变了我的管理思维。

有一次厂里分房子，有个年轻人来问我，为什么别人能分到房子，他却分不到。我心平气和地和他一起分析了问题所在。年轻人听完我的话后什么也没说就走了，我想他回到家可能会大哭一场，但是哭完之后他一定能够想通这件事，并有所进步。第二年，这个年轻人分到了比前一年还要好的新房子。其实，想想看，或许人的一生都是在矛盾中度过的。有矛盾、有纠结才会引发思考，才能有所收获，才能知道自己想要什么、未来的方向在哪儿。

经过实践，我明白了一个道理：正是这些小冲突和小矛盾促进了团队的进化。有了这些情感的刺激和心灵的撞击，人才能前进，如一潭死水的团队只会退步。所以，企业内部管理还是得用一些考核和激励的手段，开展“小型涨落”性质的内部竞争，才能更加有效地推动企业的发展。

比如，在用人方面，企业应引入一定的竞争机制，但不能制造矛盾，要用有效的机制去约束人、激励人。用人的标准是在某岗位上有所创新，而不是维持日常不犯大错就能保住职务。企业每年都应对干部任职资格和经营业绩进行考评，根据考核结果，能者上、庸者下，让人人具有进取心。再比如，开会讨论有时会出现意见不一致的地方。对于立场、意见不一样的人，我们应心生欢喜，不要强求每个人都和自己一样，看法多一些、意见多一些总是好的。如果我们因为别人有不同意见就冷落或是排斥对方，难免会堵塞言路，不利于得出正确的结论。

做企业不可避免地存在矛盾与冲突。对于那些必要的小矛盾小冲突，我们如能理性客观看待，合理地运用方法加以解决，进行正确的引导，它们就会变成推动企业发展的动力。

——节选自2006年4月19日在中央企业人事部

点燃员工心中之火

企业应是乐生的平台

企业与员工是什么关系呢？二者就好比船舶与船员。企业是载着员工驶入市场大海的巨轮。在这条船上，陆地习惯必须改变，恩恩怨怨都应抛弃，只有全体船员齐心协力，这艘大船才能乘风破浪、扬帆远航。对企业来说，要真正成为船员可以信赖和依靠的家，让大家可以遮风避雨，免受流离颠沛之苦，同时要积极创造条件，让大家通过努力去实现梦想、收获幸福。

我一直认为，做企业最重要的目标就是让员工幸福，如果员工不幸福，企业做得再大也毫无意义。什么是员工的幸福？这些年我常会站在员工的立场上来思考这个问题。我想，正如每个人在人生的不同阶段对幸福的定义不同，员工从企业中获取的幸福感也是随着企业的发展而变化的。

在计划经济体制下，企业是国家的大车间，按上级指令参与社会生产经营活动。职工都是国家的职工，收入、住房、福利均由国家来定。所以，那个时候员工是没有危机感的，“大锅饭”和家家都一样的生活，让大家意识不到自己是否幸福。

后来，社会主义市场经济把企业和员工一同推下了“海”。对于习惯了计划经济的企业和员工来讲，一切都改变了：员工与企业间的关系变成了契约关系，“大锅饭”体制被打破了，分配按多劳多得的原则进行，员工的一切，甚至包括荣誉和耻辱，都和企业更加紧密地联系在一起。员工维持多年的安全感不复存在了，大家慢慢意识到，只有真正转变观

念、适应竞争要求，才能保住工作。只保住工作还不行，企业是员工衣食住行之所系，大家还要推动企业取得更好的效益。另外，在满足眼前物质利益的同时，大家还有着更多更高更长远的追求，即把企业作为实现人生价值的舞台，并在价值创造的过程中找到精神寄托。

所以说，企业对于员工而言，不仅是谋生的手段，更应是乐生的平台——一个能让员工施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活的平台。有了这样的平台，员工才能真正获得幸福，并将这种幸福转化为对企业的热爱和忠诚。企业的活力与动力来自员工的凝聚力和创造力。企业只有真心实意地对员工好，员工才能发自内心地为企业创造效益，企业才能获得持续的成功。“你怎样对待你的员工，你的员工就会怎样对待你的客户”，说的也是这个道理。

企业最终的成功源于广大员工的努力和坚持，以及企业与员工的荣辱与共。那些在茫茫大海中勇敢航行并顺利到达彼岸的企业巨轮，一定是能让广大员工“乐生”的地方。

——节选自1994年6月10日新型建材厂报《我的一些想法》

企业蒸蒸日上的关键

1993年年初我接手北京新型建材总厂时，企业正面临着非常困难的局面，矛盾重重、效益不好、信用不佳、员工对企业失去信心，所有这些都打成了死结。当时我只有36岁，面对着几千名“嗷嗷待哺”的员工，感觉压力很大。当厂长没多久春节就到了，回家过年时，原本健谈的我几乎五六天都没说一句话，每天凌晨4点就醒来了，满脑子都是厂里的难事。问题千头万绪，该从哪里入手呢？

想了很多办法后，我发现问题的关键在于怎样才能使员工热爱企业，怎样才能激发员工的信心。这有点儿像宏观经济讲的心理预期。预期好，多支出多消费，经济就会快速增长；预期不好，多储蓄少消费，经济就会发展缓慢。一个企业最怕的就是员工对企业没有信心。如果大家很悲观，对企业很冷漠，企业就毫无希望可言；相反，如果大家认为有希望、有奔头，就会不惜一切代价把工作做好。

春节过后，北新石膏板厂经过大修后让我为热烟炉点火。当把熊熊火把投入炉中后，我转身对大家说了一句让我自己终生难忘的话：“其实我最想点燃的是员工心中的火！”这正是我解开困局的钥匙。

为了唤起员工的信心和热情，我挨个车间座谈，针对当时国企的分配机制与管理方式中存在的问题，逐一解答疑问，目的就是让大家知道企业效益和员工利益之间的关系。有的车间没会议室，我就在车间的空地上站着做动员。慢慢地，员工被我的真诚打动了。紧接着要解决的是资金问题。当时，由于企业过往信用差，银行不给我们贷款。我号召职工把家里的存款拿出来，集资400万元买来第一批原料，让工厂运转起来。一年后借款到期了，我把本钱和利息如数归还给大家。

企业活过来了，接下来还要发展壮大。当时很多员工问我，我们没有房子住，收入很低，怎么办？我告诉大家，房子的钥匙就在大家手上。我提出“工资年年涨，房子年年盖”，职工的热情一下子被调动起来了，企业重新焕发出生机。10年中我兑现了承诺，员工人均年收入从1992年的3 000多元提高到2000年的20 000多元。回想在北新期间，我的主要工作就是围绕怎么调动大家的积极性，怎么让员工真正以厂为家、爱岗敬业来开展的。后来到了中国建材集团，我提出“让员工与企业共同成长”，即企业既要发挥员工的积极性和创造性，也要提高员工待遇。只有员工热爱企业，企业才能发展，企业发展了，员工待遇才会随之提升。

无论是北新的故事，还是中国建材集团的故事，都说明了一个道

理：“水能载舟，亦能覆舟”。同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于企业能不能点燃员工心中之火。

——节选自2010年6月3日在“袁宝华企业管理最佳实践讲坛”上的演讲

以厂为家

“以厂为家”作为北新的核心文化，从我提出时算起，至今已沿用了20年了。为什么提倡“以厂为家”？这是因为人对社会的责任感是从集体主义开始的，“家”这个字又是中国人最能深刻领会和直接感受的最朴素的东西。在英文中，国是country，家是home，界定得很清楚；而中国人却将这两个字合起来称为“国家”。古人云：“聚人而成家，聚家而成国。”也就是说，将家的概念延伸到更大的社会组织是中国人自古以来的文化倾向。反过来说，一个连家都不热爱的人，怎么可能热爱集体、热爱国家呢？

早年去日本学习研修时，看到日本企业的员工那么拼命工作，我就问日本朋友原因。对方告诉我，日本企业并不像欧美那样动辄炒鱿鱼，而是不断激发员工对企业的爱心和向心力，最典型的就是“丰田精神”和“国铁一家”。日本企业关心员工，往往为员工提供租金低廉的住房和各种各样的福利。在中小企业，一般员工的婚丧嫁娶，社长都会放下繁忙的公事赶去参加，企业员工也总把搞好企业作为自己的天职。日本企业那时也是大锅饭和铁饭碗，但却和我们传统的国有企业得到了完全相反的结果。这告诉我们，应该重视企业氛围的建设。

“以厂为家”要求领导层和管理层必须同心同德、任劳任怨，有忘我的牺牲精神，处处出于公心，处处以身作则，遇事多替大家考虑；“以

厂为家”要求员工发扬主人翁精神，勤奋工作，关心他人，真心创造出家的氛围；“以厂为家”要求管理更人性化，尊重人，理解人，从而激发员工的创造性；“以厂为家”要求企业有崇高的社会责任感，有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的精神，推动企业与社会的和谐发展。

在“以厂为家”的经营过程中，北新涌现出很多企业楷模，描绘了一幅踏实苦干、献身事业的群体图。一位领导早年到北新讲学时曾感慨，他发现北新上上下下都很爱厂，不准别人说企业一个“不”字，这和他当时见到的其他企业大不相同。不错，厂荣我荣、厂衰我耻，人与人和睦相处、通情达理，这正是北新“以厂为家”文化的最好体现。后来，我让办公室的同志把大家敬业爱厂的小故事汇编成册，出版了《北新的故事》和《北新——我们的家》。直到今天，这两本小册子仍是新员工培训的必读书。

企业所获得的每一点进步，都源于全体员工的共同努力。员工要把企业作为自己的家，理解她、热爱她、呵护她，用智慧和双手，用爱心和激情，为她编织出美丽的花环。企业是我们共同的家，一个开放、充满魅力、幸福的家。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

企业崛起要靠敬业精神

“当今世界，无论是国家强盛还是民族兴旺，无论是技术创新还是企业崛起，无不靠敬业精神。”1997年年初，为引导和鼓励广大员工团结奋进，为不断发展的北新事业添砖加瓦，我写了一篇文章《谈谈敬业精神》。

什么是敬业精神？我认为，敬业精神是一个民族或一个企业内在最朴素的东西，它不是少数人而是多数人应抱持的一种对职业、对劳动的基本人生态度，不同于少数英雄的献身精神。敬业精神应是企业从上到下共同崇尚的精神，包含热爱岗位、吃苦耐劳的精神，包含勇于奉献、任劳任怨的精神，也包含“人人为我，我为人人”的全局精神。市场竞争是无情的，企业之所以能在激烈的竞争中立于不败，之所以有魄力确定远大目标并加以实现，无不来源于敬业精神。

敬业精神，在企业里有不同层次的要求。领导层要有牺牲和奉献精神，即有为企业发展壮大、为员工利益献身的精神，不应该是目光短浅和在利益面前患得患失的人；中层干部和技术骨干应该是务实肯干、身先士卒的人，因为大家在生产经营第一线，只有身先士卒、关心员工，才能用自己的行为引导和感召员工；普通员工应该热爱企业、热爱本职工作，也应结合自身工作为企业多提合理化建议，真正成为有主人翁意识的员工。

要有敬业精神，就要热爱岗位，甘于做平凡的工作。一位在法国工作的中国朋友曾告诉我，他对法国人印象最深的就是敬业精神，即使从事的是很差劲的工作，法国人也会为之自豪，没有丝毫自卑感，这可能就是我们常讲的“工作没有贵贱之分”。一位从德国出差回来的同事也有类似的感慨：德国工厂没有监工，也没有奖金，只有固定的薪水，但工人干活认真极了。我认为这同样是敬业精神使然。

敬业精神不只是为了物质的富足，它也是一种精神需求。对于那些勤奋工作、勇于奉献的人，成功和喜悦也时常相伴左右。在北新，我分别送给干部和青年员工一句话。我送给干部的话是：“力争创不平常的事业，但要过平常的生活。”只有企业发展了，员工生活好了，大家的价值才能得以实现。“投之以木桃，报之以琼瑶”，这是起码的情操。我送给青年员工的话是：“淌自己的汗，吃自己的饭。”那些总想在精彩的世界里潇洒走一回的年轻人应该知道，任何一家百年老店无不是靠智慧

和汗水奋斗而炼成的。只有埋头苦干，才有企业的未来，也才有大家的未来。

天行健，君子以自强不息。无论是从逆境中脱困的昨天，还是走向国际舞台的今天，如果说北新有一些成功经验，全部秘密就在于北新人心底那股永恒的力量——敬业精神。

——节选自1997年1月10日新型建材厂报《谈谈敬业精神》

怎样才是真正关爱员工

市场经济是竞争经济。从中国确定走社会主义市场经济道路之日起，就注定每个企业都将在竞争中生存发展。对于“竞争”一词，改革开放之初，大家认为它是与“个人英雄主义”“自我表现”等贬义词连在一起的。我们的儒家文化传统也使得我们很难接受竞争带来的震荡和冲击。然而，随着竞争的日趋激烈，我们曾无法接受的“破产”“失业”这些经济社会的专用名词真真切切地成为现实。后来我们终于认识到，竞争的机制与开放的社会一道，共同构筑起推动社会高速前进的两大主体。

竞争机制，包括内部和外部两大竞争机制，如果企业内部不肯竞争，员工不练就真功夫，如何适应外部竞争？在市场经济初期，国有企业的“国家队”常常敌不过“地方队”，原因就在于国有企业是单一的所有制，缺少竞争机制，而外部市场又是竞争机制，企业无论从员工心态上还是节奏上都难以适应，很多企业纷纷败下阵来，以破产告终。北新也是国有企业，我们不能眼睁睁看着企业沦落到那种境地，必须奋力一搏，在竞争中站稳脚跟，首要的就是树立竞争意识。

企业如何能在竞争中取胜，有三点至关重要。一是有乐于竞争的心态。竞争是痛苦和欢乐的化合物，只有竞争才能促进事业的发展，才能不断更新自我。我们不是要消灭竞争对手，而要在竞争中取胜。二是有科学的态度，要按规律办事。三是全身心投入竞争，肯吃苦。这三者缺一不可。这就如同拔河比赛，如果没人愿意参加或者即便参赛也别别扭扭，如果赛前未研究怎样喊号、怎样用合力，如果队员没有吃苦精神，我们怎能和对手相持并赢得胜利？

有一天，我在下班路上偶然听到两位职工的对话，大意是“我们的工龄这么长，不相信国家不给我们一碗饭吃”。回家后我想了很久，是的，国家的确会给予我们关怀，但我们为什么要他人照顾，成为社会的包袱呢？这就如同马路上不守交规的行人常抱着“反正司机撞了我司机也麻烦”这样的侥幸心理。这是多么害人害己的心态！

建立竞争机制不是一时的输赢问题，而是生死攸关的问题，作为“主人翁”的员工也应树立打工意识，勇于在市场中搏击，不沉沦，不彷徨。广岛亚运会领奖台上莫慧兰的微笑感动了无数国人，我相信这一笑是小姑娘用泪水和辛苦换来的，她的父母也是伟大的，因为他们忍心放手让孩子去吃苦。相较之下，一般父母只是把宠爱给孩子，把关心孩子与磨炼孩子对立起来。这种心态也正是多年来政府和企业领导对企业员工的心态。

爱之深，责之切。在竞争社会中，无论是过去还是现在，企业必须不断加强管理和员工培训，让员工不断学习新知识、新技能，不断提高职业素养和竞争能力，跟得上时代与企业发展的脚步。这才是真正关心员工，为员工着想。

——节选自1994年11月10日新型建材厂报《我们崇尚的机制》

下岗大潮中的艰难抉择

1997年，一场刻骨铭心的下岗风波悄然而至。按照上级要求，百家试点企业要裁减冗员，各城市要对裁减下来的人员进行安置或发放保险，有些企业甚至一次性交给政府几千人。那时北新至少有500名冗员，看着长长的名单，我好几晚都没睡好。我女儿当时正读小学，回家后常说，某某同学的父母都下岗了，家里日子很苦。有一次，女儿兴高采烈地带回来几个崭新的笔记本，说是一位同学的母亲所在的工厂倒闭了，拿些剩余的本子给孩子们分着用。我听了很心酸，并下定决心绝不能让北新也经历这种痛苦，绝不能让任何一名热爱北新的员工失望离去。

于是，我提出一个不裁员的改革发展规划，即随着企业实力的不断增强，为员工创造更多的就业岗位。这个想法得到了上级领导的理解和支持。事实上，1993年我就提出了关于精干队伍的“2000计划”，即到2000年员工人数不增加，并且创造2 000个饱满的工作岗位。按照这一思路，几年下来，北新员工总数一直保持零增长。在限制员工数量上，我一直主张采取刚性措施。安置员工是企业对社会的贡献，但必须与企业的规模相匹配，如果企业过分超载，就会船覆人亡。

员工总数控制住了，可眼前的富余人员怎么办？本着对企业、对员工、对社会高度负责的态度，北新开始实施再就业工程，即随着企业规模的扩大和组织结构的调整，对富余人员进行转岗培训，合格后补充到新增生产线的岗位中去。这样既能降低成本，达到精细生产的目的，也能提高员工技能，更重要的是减轻了社会负担。那时，有企业提出“每减少一名员工就意味着管理前进一大步”。在北新，我们把每创造一个饱满的岗位，每使一名富余员工转变为一名自食其力的、为企业为竞争做出贡献的员工当作进步。

具体怎么做？一是转变观念，广泛开展岗位技能培训，把提高劳动

生产效率和员工素质作为攸关企业生存的大事来看待。二是提高管理水平，摒弃“老好人”思想，撤掉因人设事的公司，各单位定岗定员，严把进人关。三是提高生产设备的现代化水平，减少生产线人员。四是全面开展树立竞争意识、危机意识的教育。从最初转岗的不适应和困惑到主动要求培训，从“临时工干、正式工看”到积极投入工作，从一件事多人干到一个人承担几个人的工作，员工自觉适应了岗位变化，逐步一专多能，精神面貌发生了巨变。

就这样，一场原本带有悲剧色彩的下岗风波，在随后大规模推进的再就业工程中化解了。经历了这场艰难而意义深远的变革，员工更加珍视和热爱企业，企业也拥有了一支适应市场、勇于竞争的员工队伍。在那场“壮士断腕、关门走人”的下岗潮中，尽管北新没有一名员工下岗，但那段日子里，全国国企有2 000万员工下岗，每当想起这些往事，我仍会感到难过。传统国企的体制和机制出了问题，却让员工承受了苦果，这提醒我时刻不忘作为企业家真正的责任。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志《做企业为什么需要包容》采访实录

优秀的团队必是一流的乐队

打造高质量的团队

21世纪的竞争是组织质量的竞争。企业组织质量的提高不仅要依靠领导者、一把手，还要依靠一支训练有素的、能打硬仗的高质量团队。

什么样的团队才是高质量的团队？讲管理课时，老师常用乐队做例子讲解管理的效能。看过乐队表演的人都知道，好的演出总能给人以美的享受。那么，这个“好”是怎么做到的？我觉得归根结底是人用得好，人的能力发挥得好，人与人之间配合得好。乐队里，如果指挥、号手、鼓手等每个人都能按照乐谱和演奏要求，各司其职，相互协作，最大限度地把自己的专长完美地展现出来，这样的乐队一定是一流的。

企业就像一支乐队，企业里每个人都要清楚自己的责任和目标，在各自岗位上发挥最大能量，形成配合默契、高效协作的组织。2005年春节联欢晚会上，曾有一个聋哑人表演的舞蹈《千手观音》给大家留下了深刻印象，在手语老师的指挥下，队员们相互配合，出色地完成了一系列优美动作，这就是团队的力量。反过来看，一个目标模糊混乱、声音参差不齐的团队，一定是失败的。所以，观察一个企业，不用看制度汇编，只要看其团队是不是一个默契的整体，组织成员是不是按照规则行事，是不是尽心尽力做事，就能对这个企业的管理水平有个基本评价了。

在企业里，个人行为受集体支配，局部要服从整体安排。从战略的高度、全局的高度考虑企业发展，用全局的资源促进局部的发展，用局部的进步推进全局的发展，这样才能产生协同效应。如果每个局部都是

各自为战、各做各事、自说自话，那么局部的活力越大，对全局的影响就会越严重，甚至会导致全盘皆输。所以，企业必须高度注重团队建设，这是开展各项工作的基础，也是实现战略目标的关键。

中国建材集团原是一家困难企业，很难想象它今天能跻身世界500强企业之列。过去我常想，我所指挥的是一支怎样的乐队呀，没想到它却奏出了一流的曲子。中宣部曾组织记者到我们的所属企业采访，回来后记者们跟我说："你们这个企业很有意思，上上下下讲的话都一样，无论哪个企业都是一派井井有条、热火朝天的景象。"我说："这就对了，如果大家各吹各的号，各唱各的调，那就不能称之为一个集团了。"有专家评价道："你们是一支世界一流的乐队。"

优秀的团队必定是一流的乐队。这个世界上没有天生一流的团队，关键是领导得当、大家发挥得好、组织协调得好，就能干出一流的事业。

——节选自2011年12月22日在中央党校国资委分校直属班的专题讲座

多谈"我们"而不总是"我"

陶铸在《松树的风格》中讲，"要求人的甚少，给予人的甚多"。企业领导干部也应有这种情怀，心怀事业、心怀集体、心怀全局，这样才能赢得信赖和尊重。

企业领导干部心里要装着事业：一是敬业。领导干部能走到今天的岗位，固然与个人的努力奋斗分不开，但更重要的是组织的培养、群众的信任。因此，要以感恩之心对待工作，不畏艰险、不怕麻烦、勤奋有

加，以出色业绩回报组织、回报企业。二是责任。领导干部要有高度的责任感，做企业建设的策划者、参与者，带领广大员工共同努力，把企业建设得生机勃勃。三是忠诚。威信不是从威而来，而是从信而来。领导干部要讲诚信，对企业、对事业无限忠诚，以人格和能力取信于人。

要做到忠诚不容易，不仅要看身处顺境时的表现，更要看遇到挫折时是否仍能忠诚于企业、忠诚于集体，不仅能与企业“同富贵”，也能与企业“共患难”。

企业领导干部心里要装着集体：一要想能为股东做什么，即要努力提高经济效益回报股东。二要想能为社会贡献什么，即兼顾社会效益，积极承担社会责任。三要想能为员工做什么，即充分理解他们的诉求和想法，让员工与企业共同成长。具体而言，要树立正确的业绩观，时刻把员工利益放在第一位，多做打基础、利长远、惠员工的好事实事；要关心员工成长，为员工实现职业规划创造机会，提供平台；要让员工收入与企业效益同步增长，分享企业改革发展红利。此外，领导干部还要多深入基层，多听听职工群众的心里话，及时了解大家最关心、反映最强烈的热点、难点问题，并及时加以解决。遇事不能推诿，不能见问题就躲，更不能认为反映问题就是无理取闹而把他们放在对立面上，要尽力满足大家的合理要求。

企业领导干部心里要装着大局：一是服从大局。“不谋全局者，不足以谋一隅；不谋长远者，不足以谋一时”。领导干部要顾大局、识大体，全心全意为企业发展献计献策，自觉维护企业形象和利益，不怨天尤人，不牢骚满腹，不妄自菲薄。我反对在企业里搞小圈子、搞低俗的拉扯、搞无原则的争斗，这些和员工的幸福背道而驰，都是为了个人利益或小集团利益而罔顾大家的感受。二是风清气正。古人云：其身正，不令则行；其身不正，虽令则不行。领导干部要修身正己、廉洁自律、厉行节约，时刻保持清醒的头脑和立身做人的尊严，不为名利所缚，不为物欲所诱，一心一意干好事业。三是埋头苦干。咬定青山不放松，牢

记“两个务必”，即务必继续保持谦虚谨慎、不骄不躁的作风，务必继续保持艰苦奋斗的作风。

优秀的团队应多谈“我们”而不是“我”，企业要放在个人之先。以前有部下找我汇报工作时，常常先说“最近我怎么样”“他怎么了”，我会轻轻打断他，”那些待会儿再说吧，请先来谈谈‘我们’”。

——节选自2011年6月3日在中国建材集团2011年第四次经理办公会上的讲话

企业需要“五有干部”

在企业里，什么样的干部才是素养高的好干部呢？我认为至少要做到“五有”：

第一，有学习能力。人不是生而知之，而是学而知之。企业人要学什么？至少包括4个方面：一是中央政策精神、领导讲话、法律法规；二是国际化知识、市场化知识；三是企业战略、业务知识；四是多读一些优秀书籍，多学一点儿先进人物事迹。在如何学习方面，我主张好学、快学、实学、活学相结合。好学，就是养成良好的学习习惯。快学，就是要抓紧一切时间与机会学习。很多干部常抱怨工作忙，没时间学习，但是知识日新月异、形势瞬息万变，不学习就会落伍，所以必须养成见缝插针学习的好习惯，提高消化吸收知识的能力。实学，就是要学得扎实，真学真懂。活学，就是把理论灵活应用于实践，解决实际问题。

第二，有市场意识，包括竞争意识、创新意识、绩效意识、发展意识。市场经济是竞争经济，企业干部首先要有竞争意识，摒弃“等靠

要”思想，带领企业搏击风浪、赢得市场。同时，还要有创新意识，做事不能因循守旧，而要不断突破思维局限，掌握新知识，分析新情况，提出新思路，解决新问题，创造性地开展工作。此外，还要树立绩效观，努力提高自身的管理水平，降低成本费用，不断增强企业的赢利能力。在发展意识方面，要懂得“逆水行舟，不进则退”的道理，发展是解决所有问题的前提。在国企里，很多干部品质不错，也很忠诚，但思考方式不市场化，因此常打败仗。要督促这些干部转变观念，学习市场化知识，尽快转变为市场化的管理者；确实无法转化的干部，就不能再占据领导岗位，否则只会危害企业与自己。

第三，有敬业精神，也就是要任劳任怨，有担当精神、集体主义精神和建功立业的精神。首先是要任劳任怨。领导干部要任劳，吃苦耐劳、不畏艰辛，同时还要任怨，甘于奉献，经受得住委屈和压力。有些干部能任劳却不能任怨，习惯于凡事都要放到天平上称一称，横比竖比心不平。但我觉得，人的一生总会受各种各样的委屈，遭受各种误解仍能带领员工闯关夺隘的干部才是真正称职的干部。其次是有担当精神。领导干部要以身作则、表里如一，对企业和员工高度负责。再次是有集体主义精神，全心全意为企业发展献计献策。最后，要有建功立业的精神。领导干部要有强烈的事业心和责任感，把自己融入企业，谦虚谨慎、艰苦奋斗，在企业发展中实现个人的理想和抱负。

第四，有专业水准。无论企业还是个人，能力和专长都是其安身立命的基础。一个企业如果能有一批具备专业水准的干部，就能组成一个大的事业平台。企业的岗位分工虽然不同，但每一名企业干部都要踏踏实实做好本职工作，成为专业领域里的行家里手。日本管理学家、战略家大前研一在《专业主义》□一书中谈到，这个社会需要专家和专业人员。企业也需要有专业水准，对事业充满激情，能认真思考并举一反三的人。做水泥的要对水泥如数家珍，做玻璃的要对玻璃津津乐道，管生产的要对成本数字了如指掌。

第五，有思想境界。境界低者私心重，境界高者公心宽。我归纳境界有5条内涵：一是战胜自我。人最难的是战胜自我，在处理大与小、多与少、得与失、进与退等关系时，要先人后己。二是理解他人。人有趋利避害的本能，但要能站在别人的立场上替别人着想，照顾他人。三是胸怀大局。领导干部要有大局观，全力维护集团的整体形象和利益，堂堂正正做人，规规矩矩做事，清清白白经营。四是目标长远。想问题不能只看眼前、局部和个人利益，要对企业的未来有清晰的认识，做到近期目标和长远目标相结合。五是凝聚正能量。包括有积极健康的心态，心胸开阔，知人善任，时刻把员工利益放在第一位，能以出色的业绩回报企业。

毛主席说："政治路线确定之后，干部就是决定的因素。"如果企业能多一些"五有"干部，我们的事业何愁不会蒸蒸日上呢？

——节选自2014年2月10日在中国建材集团总部谈心会上的讲话

做企业要精心

在大企业做领导工作，"精心"二字很重要，企业领导干部要做到"四个精心"，即"精心做人、精心做事、精心用权、精心交友"。

精心做人，是指做事要先做人，做人不是一件易事。做人首先要修身正己，不断提高个人能力和素养。企业领导干部要有好的思想品格和道德操守，不断提升个人修养，提高思想境界，争取做一个高尚的人、纯粹的人。对于一个人来讲，最大的诱惑是自己，最难战胜的也是自己。中国建材集团干部素养的第一条就是"敬畏"，要求企业领导干部要如临深渊、如履薄冰、战战兢兢地做人，在一定的原则下讲话，在一定

的规则内行事。

精心做事，是指做事要脚踏实地，真抓实干，为企业建功立业。邓小平同志讲过，“干，才是马列主义；不干，半点马列主义也没有。”企业领导干部要心怀强烈的事业心和责任感，树立发展意识、改革意识，勇于实践、大胆创新，想干事、能干事、干成事。同时，企业领导干部还要有风险意识，不要粗心大意，决策时要深思熟虑，工作中要稳扎稳打，工作完成后要复盘总结。尤其在工作出现问题和失误后，要举一反三，不能一错再错。企业也要为改革发展营造环境、为干事创业提供保障，结合实际探索制定相关制度，建立容错纠错机制，既要对领导干部严格管理，又要对领导干部政治上关心、工作上支持、生活上关怀，让大家心情舒畅、充满信心，积极作为、敢于担当，为大家创造安心、安身、安业的环境。

精心用权，是指要客观看待手中的权力。企业领导干部都拥有一定的权力，但这些权力只能用来工作，并在工作中谨慎使用权力，切忌滥用权力。企业领导干部做任何一项决定都要调查研究、集思广益，不能简单地拍脑袋，不搞一言堂，不做个人英雄。企业领导干部要严以用权，不碰“高压线”，不踩“红线”，真正做到慎独慎微，勤于自省自律。此外，还要正确对待监督，主动接受监督，积极欢迎监督。

精心交友，是指交友要慎重。企业领导干部要交益友，不交损友，见贤思齐，见不贤而内自省，哪些人该交、哪些不该交，与什么朋友相处到什么份儿上，心里应该有本“明细账”。这些年，不少企业领导干部出问题正是出在了交友不慎上。孔子说，“君子择而后交，小人交而后择”，“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣”。这些交友观今天仍值得我们深思。

——节选自2016年3月3日在中国建材集团党风建设和反腐败工作会议上的讲话

六种能力至关重要

实现企业又好又快的发展，关键在人。事在人为，人定胜天。干部员工努力提高自身能力，推动企业发展。具体来说，要重点提高6种能力：

一是政治鉴别能力。具有相应的政治理论功底，善于从政治上观察、思考和处理问题，透过现象看本质；具有一定的政治敏锐性和洞察力，正确把握时代发展要求，科学判断形势；重视和研究国家产业政策，准确把握行业大趋势，在政策范围内寻找机会。

二是决策执行能力。企业要发展，首先要有正确、清晰的战略决策，但有了发展思路，还要有人去执行，否则再好的战略也只能是空中楼阁。决策执行能力是干部员工的必备能力，也是核心能力，执行能力的高低、执行速度的快慢直接影响管理效力的发挥。

三是沟通协调能力。语言文字表达逻辑清晰、简洁流畅、重点突出；尊重他人，真诚待人，善于团结意见不同的人一起工作；坚持原则性与灵活性相结合，能够有效运用各种沟通方式，提高沟通质量，营造宽松和谐的工作氛围。

四是机遇把握能力。市场瞬息万变，机遇稍纵即逝，能否把握机遇，最能体现干部员工的能力和水平。把握机遇就是审时度势，审时快，度势准，就能抢占先机；审时慢，度势不准，机遇就可能变成危机。

五是开拓创新能力。树立终身学习观念，提高对企业整体战略思路的认识水平，提高业务水平，及时更新和掌握与工作需要相适应的知

识、技能；解放思想，与时俱进，勇于突破，增强创新精神，练就创新勇气。

六是心理调适能力。干部员工要有强烈的事业心和责任心，积极进取、乐观向上、爱岗敬业；根据形势和环境变化适时调整自己的思维和行为，保持良好的心态、情绪；自信心强，意志坚定，能正确对待和处理顺境与逆境、成功与失败；具有良好的心理适应能力，心胸开阔，容人让人，不嫉贤妒能。

激烈的市场竞争，无时无刻不在考验着干部员工的战斗力和凝聚力，大家有没有超强的工作能力，能不能振奋精神、同心同德、精心谋划、真抓实干，是我们决胜市场的关键。

——节选自2010年7月24日在中国建材集团内部培训会上的讲话

建设优秀的总部队伍

当前，中国建材集团“做强做优、世界一流”的战略已全面铺开。要打造世界一流企业，从集团总部到下属公司，都要提高学习和沟通能力，提高素质和工作能力，提升人生信念和境界。我们的目标是：打造一支政治坚定、视野开阔、懂经营、善管理，敢与国际一流企业同台竞争，致力于为企业建功立业，得到职工群众衷心拥护的企业领导班子和干部队伍；打造一支有理想、有激情，能打硬仗、善于学习的一流员工队伍。

总部是集团素质和形象的“第一国门”。建设一支与战略目标相适应的一流总部队伍，对整个集团的团队建设起到引领和示范的作用。

一是带头学习，统一思想。总部干部把思想统一到做强做优、建设世界一流企业上来，居安思危，深入学习国家产业政策，真正学懂集团的发展战略，深刻理解和弘扬企业文化，带头建立学习型组织。

二是明确责任，以身作则。根据集团工作目标，总部每位高管要明确自己分管的工作和承担的责任，对工作任务和情况了如指掌，认真负责，以身作则，明确自己的KPI，并量化成自己的责任。集团干部要勇于负责，积极正面看问题，不消极懈怠。

三是改进作风，搞好服务。总部是决策机构，也是下属企业的服务机构，不能滋长官僚作风，不能有“当官做老爷”的想法，不能利用职权对下级单位“关、卡、要”，不能以权谋私。要热情服务，让下属单位人员来到母公司有宾至如归的感觉。同时，要高效工作，主动为下属企业排忧解难，指导他们开展相关工作。下属单位来文要不压、不拖、上通下达，尽量今日事今日毕。我的办公桌上，从没有文件堆积如山的情况，基本都是当日处理完。如果不讲究效率，流转链条太长，等办理完毕“黄花菜早凉了”，错过或丧失了机会，最终给工作带来很大损失。

四是提高素质，加强修养。领导干部要牢记理想和使命，认真践行“敬畏、感恩、谦恭、得体”八字素养，把心思放在工作和学习上，做人做事兢兢业业、扎扎实实、克勤克俭、勤勉尽责。一个企业靠什么做到世界一流？凭什么比别人做得更好？靠的就是吃苦耐劳、任劳任怨的精神。

五是团结协作，互帮互助。大家要牢固树立集团上下“一盘棋”思想，努力做到个人利益服从集体利益、局部利益服从全局利益、短期利益服从长远利益。领导班子之间要团结协作，互相帮助，互相配合，这是发挥班子成员聪明才智、集思广益、实现集体领导的需要，更是领导班子优势互补、形成合力、提高整体效能的需要。

在中国建材集团近年来从小到大、由弱到强的过程中，集团总部大

都是原来的干部，但同样的人却创造出完全不同的业绩，这让我很感慨。还是那个道理，做好人的工作关键在于调动和激发潜能，有了永葆活力的队伍，企业才能不断实现新的跨越。

——节选自2011年6月3日在中国建材集团2011年第四次经理办公会上的讲话

---

1. 《专业主义》简体中文版由中信出版社于2015年7月出版。——编者注

领导力是一种特质

领导力可以复制吗

每个国家在经济发展的过程中都会产生一批杰出的企业家。这些企业家的成功固然有客观的机遇和条件，但其本人往往都是杰出的领导者，有卓越的领导力，有独到的见解、很强的影响力，这些又构成了企业特殊的竞争力，也是企业软实力的重要部分。

现在讲领导力的书很多，关于什么样的人可以做领导以及怎样做领导，各种各样的说法不少，以下几点是大家的共识：

第一，领导是具有特质的负责人，并不是所有负责人都是领导。企业领导特有的思维模式和灵感，以及开拓思想、创新精神和对资源的整合能力，是企业获得成功的原动力，这恰恰是竞争者最难以超越的。

第二，领导靠天分，但后天的学习可以提高领导力。在英美比较流行的观点是，领导是天生的。英国MBA的第一堂课是做一个搭积木的游戏，屋子里放着一大堆积木，老师让大家用积木盖一栋房子，同学们大都会先拿起一块积木，只有个别同学会想应该搭个什么样的房子，这时游戏结束了。老师说，这个游戏说明什么呢？说明领导是天生的，不是后天的。在学生中，有的人一上来就拿积木，有的则在想该怎么搭房子，其根本差异在于想问题的方法不一样，出发点不一样。老师说，读MBA不能保证你将来能做经理，但假如你是当经理的料，MBA课程可为你增加些管理技能。欧洲的管理界认为领导虽有天分，但通过学习和实践可以提升领导力。我比较认同这种观点。今天的社会错综复杂，信息量庞大、环境不断变化，企业领导必须不断拓宽知识面、更新知识结

构，学会辩证地思考问题、妥善解决问题。

第三，即使有一定的领导天分，做个称职的领导仍是个人不断努力的结果。做个好领导要精心做，马虎大意不得。领导要有正确的人生观和价值观，带领团队做正确的事情。领导要意识到自己的言行和决策将影响到整个组织的利益和未来，所以领导也常战战兢兢，并不总是豪情万丈、意气风发。

领导力作为特质而存在，很难模仿，更不可复制。我常想，企业家成功的道路有许多条，像李嘉诚、松下幸之助、艾柯卡等企业家的传记很多，但是读过他们传记的千百万人之中却少有人能超越他们，也就是说我们要走一条适合自己的道路，构筑自己独一无二的领导力。当然，虽然领导力具有独特性，但在角色定位、基本素养、性格特征等方面，优秀领导者也是有共性的，其成功是可以被学习借鉴的，这就是大家热衷于研究领导力的重要原因。

——节选自2011年2月9日在中国建材集团2011年第二次经理办公会上的讲话

企业领导的四个角色

领导意味着带领、引导和影响。在企业里，领导要扮演以下几个角色：

一是远望者。企业领导是一个眺望未来的人，要能明辨航向，善于思考长远问题、全局问题、系统问题，带领整个舰队躲避暗礁、对抗风浪、驶向未来。2014年年初参加《对话》节目录制时，主持人问我："如果10年或20年之后人们再来书写今天，你希望大家如何刻画此

刻的你？”我的回答是：“就像过去一直做的那样，此刻，一位58岁的‘船长，还在时刻眺望着远方。’”

二是思想者。一流的企业需要一流的思想，有一流的思想才能引领一流的企业。所以，企业领导不应是一个就事论事的人，而应是一个视野开阔、能综合思考、具有先进思想的人。人无远虑必有近忧，今天不去深层次地想问题，明天问题就会越来越多。现在，中国已进入大企业时代，尤其需要一大批有思想有建树的大企业家，带领中国企业征战国际市场，成为中国走向经济强国的重要推动力。

三是组织者，包括对人才、资金、技术等各种资源的组织。如何把各种不相关的资源有效组织在一起，发挥组织优势，达到优化配置的目的，这是对企业领导的巨大考验。有记者曾问我最大的长处是什么，我想应该是兼容并蓄，能够把不同的资源进行很好的整合，或者说能够很好地学习别人的长处。兼容并蓄，能够更多地包容他人，这一直是我做企业的风格。

四是布道者。企业领导应是个爱做梦、会做梦的理想主义者，是个爱讲故事并能讲好故事的布道者。在企业内部，要把企业的发展目标变成激励员工共同奋斗的美好愿景，反复宣讲企业的战略和文化，使全体员工凝聚在共同的价值观之下，带领员工努力实现目标。在企业外部，与社会做好沟通交流，赢得更多理解和支持。很多世界级企业的领导人都是演讲高手，一上台就能侃侃而谈而且富有感染力，这是他们的专长，也是必备本领。关于讲好企业故事，有两点值得注意：第一，故事是真实的，引人入胜；第二，故事要能持续讲下去，善始善终。企业如同一本故事书，能否讲好企业故事与企业的经营状况息息相关，如果企业经营不善或者没有长远规划，故事就讲不下去了。另外，好的故事需要好的讲述者，企业领导应该是个讲故事的高手。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的

领导者必经的修炼

如果从担任副厂长算起，我有30多年时间是在领导岗位上度过的，其间经历了从副厂长到厂长到大型企业领导者的三次重大转型。

在销售工作岗位上，我做了整整10年，其中有7年是做销售副厂长。销售副厂长是个业务干部，关心的是如何把东西卖出去，把钱赚回来。10年间，我最重要的收获就是对“人”和“钱”有了深刻理解，学会了处理自己和他人的关系，知道企业里的每一分钱都来之不易。在现代经济社会中，每个人既是经济人又是社会人，正确地理解“人”和“钱”这两个概念是做好企业的核心理念。之后，在厂长的岗位上，我一做又是10年。10年间，我的关注重点从具体业务延伸到管理层面，开始更多思考生产和效率问题。同时，我也经历了建立规范的上市公司的变革，初步掌握了资本运作知识，但主要工作还是在基础管理层面。

2002年成为中国建材集团一把手后，我对于企业的思考逐步从管理层面进入治理层面。我个人也由亲历亲为的经理人转型为大型央企的董事长，并在做好职业董事长方面进行了认真探索。10年间，我想明白两件事：第一，大企业领导者最重要的是有战略头脑，将战略选择作为企业的重中之重；第二，大企业成长不能单靠自我积累，还要靠资源整合。

在中国建材集团做大做强的过程，就像长跑一样，我们不断赶超对手，一路跑进世界500强企业之列。不过，我总觉得我们就像一个十五六岁的大男孩，个子长得很高，但心智还没完全成熟。因此，2012年，在中国建材集团跃升为全球最大的水泥制造商时，我给自己布置了一项

新任务：寻找和创造一流的思想。

综观全球，每一个行业佼佼者都是先进思想理念的引领者。在建材领域里，过去法国拉法基集团的水泥业务排名全球首位，行业绿色发展、可持续发展、社会责任等思想基本上也是由它提出来的。中国建材集团要做全球建材行业的领先者，发挥引领作用和领袖风范，归根结底还是要落到思想层面上。

总结起来，30多年来，我做企业的主要关注点发生了4次转变：具体业务——生产效率——资源整合——创造思想。在一次次的蜕变和升华之中，我也完成了从管理者到领导者、从企业家到思想者的跳跃。我体会到，做企业领导有三点素质至关重要：

一是有与时俱进的勇气。随着环境的变化和岗位的不同，企业领导者要快速转换角色，与时俱进，找准定位，最重要的是以领先的思想带领企业不断发展。二是有过硬的心理素质。做领导遇事要积极乐观，不畏难，不服输，乐于接受挑战，一旦认准目标，就要坚持笃定，直到把事情做成。出任北京新型建材总厂厂长、中国建材集团总经理时，我都是以“救火队员”的角度登场的，面对极端困境，最后一一闯过难关。三是有不间断学习的毅力。我的职业生涯是“台阶式”的，几十年来“小步快跑”，企业里几乎每个层级的岗位都做过。有些媒体称我是“谜一样的人”，但我认为自己只是一个普通人，能做成一些事靠的就是不断学习。

——节选自2013年5月11日在清华大学领导力中心的演讲

当领导需要哪些特质

企业领导的特质有很多，我认为有4项是必备的：

第一，方向感。制定战略是领导力的基础，也是领导者的首要责任。作为团队的远望者，企业领导必须为大家指出前进的方向，要站得高，掌控全局，具备一定的战略眼光。这需要超高的悟性和超强的耐力，还要勤奋学习。

第二，亲和力。企业是个组织，是个集体。作为集体的核心，企业领导必须有亲和力。明代思想家吕新吾在论著《呻吟语》中讲："深沉厚重是第一资质，磊落豪情是第二资质，聪明才辩是第三资质。"深沉厚重，指的是企业领导要有稳重的性格和高尚的人格，其中亲和力是很关键的一点。企业领导要宽容温和，让部下感觉温暖亲切，有安全感、幸福感，让大家心甘情愿地追随。在处理利益时，能先人后己，把集体放在个人之先，能一碗水端平、一视同仁。一个没有亲和力的领导很难形成感召力，更不可能让来自五湖四海的部下长期跟随。

第三，责任心。做领导要以身作则，对待事业勤勉尽职、认真执着、追求完美，遇到问题能挺身而出，千万不要文过饰非、推诿责任。美国总统艾森豪威尔讲过"有功劳给部下，有责任自己扛"。有一次我在党校讲课，一个学员问我：宋总，没见你时猜想你肯定很严厉，可是见了你之后觉得你特别温和，那做领导到底要温和还是严厉呢？我说，我给你举一个不一定很恰当但能说明问题的例子。企业领导就像家庭里的父亲，严父会训斥人甚至打人；慈父态度非常温和，从来不打孩子，就像朱自清《背影》里描写的父亲一样。但是，不管严父也好、慈父也好，都必须承担起做父亲的责任。如果负责任，严一点儿宽一点儿都没关系，都是好父亲；如果不负责，不论严和宽，都不是好父亲。勇于负责、敢于担当的人才能做一个好领导。常看到一些企业领导，有了成绩就喜笑颜开，把"金"都贴在自己脸上；而有了失误或碰到困难就躲到一边，把责任全推给部下，关键时刻"丢卒保车"。这样的领导成不了大气候，部下跟着他也没有安全感和归属感。

第四，决断力。企业领导要善于做决断，关键时刻要能拿大主意，甚至进行必要的取舍。俗话说“当断不断必受其乱”“家有千口主事一人”，讲的都是领导和决断方面的道理。对于一件事，做与不做往往都有道理，开会时也常有正反两个方面的意见，如果不做决断，很多好的决定就会在反复的讨论中不了了之。所以，好领导既要审慎也要讲究效率，面对问题尤其是重大机遇要当机立断，绝不能犹豫不决、拖拖拉拉、贻误战机。

——节选自2013年5月11日在清华大学领导力中心的演讲

看问题的三个方法

企业在成长过程中总会遇到各种各样的问题，企业领导应该如何解决问题？这与我们看问题的方法有关。

一是要积极正面地看问题。问题是客观的，在遇到问题时，如果消极负面地看问题，不仅会影响到自己和员工的情绪，企业的发展也会受阻。我主张以积极正面的心态面对问题和困难。关于困难，我有三点体会：第一，你困难时，大家都困难，可能别人比你还困难；第二，往往在最困难的时刻机遇就来了，正所谓否极泰来；第三，所有困难都要靠积极工作来解决。虽然前进很艰难，可一旦后退就会永远失去机会。而且如果大家共同把问题解决了，就正好抓住了机遇也获得了发展。企业领导要有敢打敢拼的必胜信心，要有勇往直前的精神，领导没有自信，怎能感染部下？

二是要用发展的眼光看问题。问题往往要通过企业的发展才能解决，很多时候一些问题中又潜藏着新的机会。若用发展的眼光看问题，

就能捕捉到机会；若用怀疑、停滞的眼光看问题，机遇来了也不会垂青你。遇到问题时，大家往往只盯着眼前找解决办法，其实有的问题放到明天、后天很可能会迎刃而解。拿我自己来说，我性格温和，却是个愿意接受挑战的人，遇到困难很少抱怨，而是先研究分类，看看哪些能立刻解决，哪些是通过努力能解决的，哪些则要等待合适的时机再解决，然后采取行动。在其位就要谋其政，看问题不能总纠缠于过去，而要面对现实，找出解决问题的办法。也许未来回头看这可能不是最优的解决方案，但只有让这些长期困扰企业发展的问题画上句号，我们才能甩掉包袱轻装前进，不然就会永远陷在问题堆里。

三是要用辩证的方法看问题。任何事物都有两面性，我们要一分为二地看问题。当问题摆在面前时，有的人只看到了问题的一个方面，却忽视了其他方面，没看到事物之间的关联性，就像盲人摸象一样，这样做出的判断必定有失偏颇。大家常谈及智商和情商，我认为，智商就是能辩证地思考问题，情商就是能为他人着想。哲学在古希腊语中和智慧是同一个词汇，指的是能辩证地看问题，能为对方着想，这就是智慧。一个人只想自己，什么都从自己的角度出发，而不站在别人的立场考虑问题，无法理解别人，就很难获得大家的信任和支持，事业也很难取得成功。

总之，我们要积极正面、发展、辩证地看问题，保持健康的心态，未来就会充满希望。

——节选自2011年1月27日在中国建材股份有限公司2011年第一次总裁办公会上的讲话

关键时刻做好“四个选择”

企业领导者是企业发展的领军者、原动力，在企业创新或者转型的过程中，其作用尤为关键。企业领导者不是专业的技术人员，任务不是去钻研某项高精尖技术或如何提高产品质量等具体操作层面的问题，而是定战略、管大事、把方向，营造有利于企业发展的氛围和文化。具体来说，要做好“四个选择”：

一是选择合适的业务。俗话说，“有百利不如有一技”。今天的市场细分程度很高，找到一个对路的产品和适合自己的市场很不容易，一旦选错了业务，就有可能犯致命的错误，所以选择业务必须慎之又慎。像中国建材集团的石膏板和玻璃纤维业务做了30多年，水泥做了近10年，都经过了长期摸索。新业务也要有一定的基础：太阳能薄膜电池是玻璃的衍生品，我们有优势、有条件做；新型房屋是轻钢龙骨和石膏板的组合，是我们主营产品的延伸；BNBM HOME是轻资产业务，本身很赚钱，还可以缓解国内建材的过剩问题；在“互联网+”业务领域，我们有易单网、大宗网和优备网三张网。今后我们还会不断强化创新和服务，寻找新的经济增长点。

二是选择合适的人。《三国演义》中有个诸葛亮挥泪斩马谡的故事：诸葛亮派马谡去守街亭，马谡却因刚愎自用，不听别人意见，导致街亭失守，蜀军损兵折将。诸葛亮下令斩马谡后痛哭，他悔恨自己忘了刘备生前的提醒，即“马谡有刚愎自用的毛病，关键时候不可重用”。这则故事告诉我们，关键时刻用人失误会造成全军覆没的结局。做企业也是一样，成功的关键在于用对人。

三是选择合适的机制。市场化机制是激发企业活力和创造力的关键所在，是企业成长和发展的源头活水。曾经有领导问，在互联网领域，为什么前5家企业都是阿里巴巴、腾讯等民营企业，却没有一家国企？因为机制、文化满足不了。所以，我们要积极投身改革的洪流，把顶层设计和企业的改革原动力、首创精神结合，建立更加市场化的经营机制。

四是选择合适的管理模式。不同的管理模式适用于不同的企业，选择适合自己企业的管理模式非常重要。比如，互联网企业适合搞弹性工作制，但制造型企业却要有严格的纪律。我本人是做工厂管理出身的，我主张企业进行集约化管理，靠管理出效率、出效益。

——节选自2015年9月10日在新华社国企改革调研座谈会上的发言

识人·选人·用人

知人善用是企业成功的关键

古代有个典故叫“国有三不祥”，故事大意是：齐景公在山上打猎时遇到狮子，下山后又在河里看到蛇，回宫后他急忙召见晏子，询问这是不是国家不祥的征兆。晏子说，山上就是狮子待的地方，水里就是蛇待的地方，看见它们是正常现象。真正的“国之不祥”有三个：一是贤而不见，国家有贤能的人国君却看不到；二是知而不用，知道某人有能力却不任用；三是用而不任，让人做事却不信任他。这个故事说的是，举贤任能对一个国家来说非常重要。

做企业也是一样，成功的根本在于知人善用。企业要用好人，先要选对人。那么，真正的人才需要具备哪些素质？两千多年前孔子关于“人”的很多观点，对于今天企业的识人、选人、用人仍有深刻的启发意义。

孔子说，“先行其言，而后从之”，“举直错诸枉，能使枉者直”。企业选人用人的一个核心是重业绩，让能者上、庸者下，树立用人的导向和典范。企业经营不善，往往和选人用人失误有关：一是用了不该用的人；二是用的人不能挑大梁，承担不起应有的责任，关键时刻掉链子。

孔子把人分为君子和小人，认为君子和小人不是从出身、职务上区分，而是以品德区分。对于人的品德，我一直格外看重，我主张德才兼备，德要优先。小胜靠智，大胜靠德，如果一个干部的品德不过关甚至存在大问题，那么他的能耐越大，对企业的损害就越大，不仅会把整个团队的风气带坏，而且会把企业的基础搞垮。所以，正确的选人方法是

在品德好的前提下选择有才干的人，有才无德的人即使能力再强也不能用。当然，有德无才也不行，没有真才实学，只是个“好好先生”，做企业就不会有大起色。

孔子还把优秀的人定义为“士”，他认为“士”有三种表现，分别是“行已有耻，使于四方，不辱君命”；“宗族称孝焉，乡党称弟焉”；“言必信，行必果，硁硁然小人哉”。也就是说，领导干部至少要做到“言必信，行必果”，即要守信用，说到做到。

孔子主张重用爱学习的人。《论语》中讲，“学而不思则罔，思而不学则殆”，“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已”。这些话强调的都是要不断学习，学思并重、学行并重。勤于学习、善于思考是选拔任用干部的重要标准。大量的实践证明，选人用人是企业成败的关键。孔子的人本观无疑为我们今天做企业提供了重要参考，值得我们认真思考。

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲

寻找企业“痴迷者”

说到企业领导者，人们自然会想到“三高”，即高学历、高智商、高职称。但我认为，创新型企业可能更需要这类聪明人，而更多企业需要的是“木讷”的人。日本企业家稻盛和夫说，在他当年创业的艰难时期，聪明人都跑了，留下的那些看似木讷的人却做出了一家世界500强企业。从我自身的经历看也是如此，那些学历不是很高但对做企业无比痴迷的人，往往更能创造奇迹。

中国建材集团所属中国巨石总裁张毓强便是一个“痴迷者”。他最初只是一个挑水工，后来经过奋斗成为一家小玻纤工厂的厂长。从坩埚拉丝到池窑拉丝，池窑从年融化量1万吨到10万吨，现在达到年产120万吨的产销量，在他的带领下，巨石这家名不见经传的地方企业一跃成为全球规模最大的玻纤上市公司。说他是“痴迷者”，是因为他每天早晨6点到工厂，晚上12点才回家，几十年如一日埋头在工作中。

泰山石膏董事长贾同春也是一个“痴迷者”。2005年，北新建材投资2.4亿元购买了泰山石膏60%的股份，之所以投资这家企业，不仅是出于战略上的考虑，更是因为看中了贾同春的创新能力。他原来是泰安市建材局局长，后来弃官从商，接手了一个小石膏板公司，一天到晚泡在工厂里，解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出低成本、高质量的产品，创造出有中国特色的全球规模最大的生产线。这家企业的净利润已超过10亿元。

在中国建材集团，像这样的“痴迷者”还有很多。我常想，正是有了这些“痴迷者”的韧劲和干劲，我们的企业才能闯过一个又一个难关，接连打破西方国家的技术壁垒，在“中国创造”的道路上不断前进。

所以，这些年我总在寻找“痴迷者”来担任企业领导。所谓“痴迷者”，指的是能一心一意做企业、做事情，干一行、爱一行、精一行的人。尤其是工厂领导，一定要踏实肯干、业务过硬，能钻研生产技术，懂得生产管理。好高骛远的人是做不好企业的，为什么？我比较信奉专业化，那些一路发展过来的企业，大都有自己的拿手产品，而不是不停地更换产品或更改业务方向。做企业忌讳“狗熊掰棒子”，一定要突出核心专长和核心竞争力，对已有产品精耕细作，不断完善和创新。要做到这一点，靠的就是既有专业技能又坚定执着的人。

做企业是一个连续的、长期的过程。那些离成功最近的人，一定不是那些过分活络、这山看着那山高的人，而是那些脚踏实地、醉心于专业、有创业激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。做好企业需

要“痴迷者”，而且越多越好。

——节选自2015年1月6日《中国企业报》之《企业需要创新“痴迷者”》一文

优秀的人才从哪里来

如今的人才概念和过去有很大不同。改革开放以前，企业虽然也讲人才，但人才的渠道往往比较窄，而且论资排辈严重，还过分看重出身成分等政治因素。那时候的人才观，要求人循规蹈矩，造成创新精神不足，企业发展也难有大的起色。而在市场经济时代，尤其是在高度竞争行业中，一个企业的经营、发展主要依赖于有没有人才和有没有强大的人才队伍，人才成为企业发展的重中之重。

优秀的人才从哪里来？我的主张是，坚持以人为本，以制度创新为核心，把自我培养和外部引进结合起来，立足于自我培养，同时逐渐加大市场选聘的力度，真正做到“广纳贤才、人尽其才”。在这方面，最忌讳的是把社会上的不良风气引入选人、用人的工作中，否则企业必然会失败。

在自我培养人才方面，企业要从战略出发，通过企业实践和专业培训的结合，培养一批技术带头人、管理带头人、市场销售带头人、资本运作带头人，为他们创造更多的锻炼机会，为他们建功立业提供广阔的舞台。企业领导要熟悉企业的人员情况，善于发现德才兼备的人，千万不能有“武大郎开店”的思想，排挤比自己优秀的人。

团队培训是人才培养的重要方式。美国学者英格尔斯在《人的现代化》一书中认为，人的现代化之所以如此迅速，一是得益于电视信息的

传播，二是得益于现代大规模工厂对人的组织训练和素质提升。在团队培训方面，要把综合培训与定向培训、日常培训与定期培训结合起来，尤其要根据企业发展需要培养急需人才。例如，中国建材集团是一家制造企业，不缺产业制造人才，根据发展需求，下一步我们会侧重培养引进互联网技术、资本运作、“一带一路”等方面的优秀人才。

在引进人才方面，我坚持两个原则：一是实用。并不是学历越高越好、见过的场面越大越好，而是要与公司实际相吻合，符合企业文化要求，双方都觉得合适。二是客观。了解一个人，既要知道他的优点，也要了解他以前有过的失误。人做事总会有失误，关键是有没有认识到自己错在哪儿、犯过错之后有些什么体会。如果一个人说自己从未跌过跤，那说明他可能从来没有真正做过事，这样的人应慎重引进。

总之，对于企业来说，人才强企战略必不可少。所谓人才强企，就是建立健全各层次人才培养、选拔、考核、使用、激励相统一的长效机制，千方百计、不拘一格地吸引人才、留住人才、培养人才，真正做到“感情留人、事业留人、待遇留人”。一个留不住人、不会选拔人、不能培养人的企业，注定会失败。

——节选自2015年1月4日在中国建材总院的讲课

人才创造企业，企业造就人才

北新建材是一家创新型企业，创新是企业的生命线，在众多创新中，最根本的还是人才创新。在北新建材做董事长时，我提出“人才创造企业，企业造就人才”的理念，在人才培训等方面做了一些积极探索。

首先，以市场需求为导向，自主培养创新人才。一是领导重视，二是加大投入，三是制定培训规划，四是培养人才重实效，五是培训有方向、有重点。从前，有文章将人才形象地分为4种类型："一"字型人才，知识面比较宽，但缺乏深入的研究和创新；"1"字型人才，专业知识过硬，但知识面太窄，很难将各种知识融会贯通；"T"字型人才，不仅知识面宽，而且在某一点上还有深入研究，但弱点是不能冒尖，难以创新；"十"字型人才，既有知识面，又有深入研究，更重要的是敢于出头冒尖，有所创新。企业需要的正是"十"字型人才。

其次，用现代管理学方式培养人才。一是做好人力资源管理工作，建好人才档案库，将合格人选放在所缺岗位上。充分了解掌握人才的个人发展意愿，做到有的放矢地重点培养。二是设置职务标准、职责范围，实行公开、公正、公平的岗位竞争。三是实行内部岗位流动制。流水不腐，户枢不蠹，为了保持人的活力和激发人的创新力，人才应该在不同的岗位上流动。四是建立有效机制，实行动态管理，干部做到能上能下。此外，在培养创新人才的途径上，主要把继续教育与产业结构、企业结构、产品结构升级换代结合起来，与高新技术创新进步普及和成果推广运用结合起来，与技术攻关、技术更新结合起来。人才来源除招收大中专以上学历的毕业生和自己培养外，还可以依据实际需求，分专业、分层次进行社会招聘。

再次，制定优惠政策留人留心。一是建设学习型企业，让企业充满文化氛围。二是为人才成长创造良好环境。制定鼓励创新创业的人才政策；创造尖子人才成长的良好环境；大力提倡创新精神和竞争精神，激励创新人才；设置科技成果奖励基金，重奖成绩突出的科技人员。三是练好内功，人才管理注重能力和实绩，形成尊重知识、重视人才的企业风尚。四是改变封闭式的人才管理模式，消除论资排辈等不良习气，坚持来去自由方针，面向全社会招揽人才。

一个企业在发展过程中，人力资源开发和人才培养几乎是解决所有

关键问题的前提。企业形成专用技术、市场营销能力、管理特色等核心专长，在资本市场上获取稳定收益，组织结构由金字塔型向扁平化组织发展，人员构成由橄榄型过渡到哑铃型……所有这一切都离不开一点，即培养和提高“人”的综合素质。在北新建材创新发展的过程中，我们牢牢抓住了“人”这个关键要素，企业由此形成了独特的竞争力。

——节选自2000年10月《建材高教理论与实践》期刊《人才创新是企业发展的根本保证》一文

想招“金凤凰”，先栽“梧桐树”

常言道“良禽择木而栖”，企业既要择天下英才用之，更要为人才的成长和培育创造一片沃土，这一点至关重要。

人才的培养和使用都存在一个环境优化过程中的综合效应规律。凡人才，其成功离不开两个条件，一是自身素质，二是社会环境。人尽其才，才尽其用，说到底都是这两个方面诸多因素交互作用的结果。创造人才辈出的良好环境，既要有人力资源体制的改革，又要有经济、教育以及社会保障等各方面的制度改革相配套；既要重视硬环境的优化，又要重视社会风尚、企业文化等软环境的优化等。遵循综合效应规律，在团队和人才队伍建设中，一定要树立大环境观，从多个方面抓落实，只抓一点，不及其余，难有大的成效。

有的企业领导总是感慨企业里缺人才，其实人才遍地都是，只是没有发现人才，或者没有创造鼓励人才成长的条件和环境。我曾经工作的国药集团就有个典型例子。国药原长春生物制品研究所所长名叫盛军，几年前挂职到云南普洱市担任副市长。云南生物产业蓬勃发展，普洱市

盛产普洱茶。盛军的专长就是生物学研究，他花了几年时间带领团队进行了大量科技研发工作，做成了“帝泊洱”。天津天士力集团投资40多亿元开发这个产品，并把产品推向世界。可见，有一个充分施展抱负和才华的大舞台，对人才来说是多么重要！盛军自己也说，置身云南这个生物王国，真正体会到了“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的感觉。

现在国家从国外吸引优秀的人才、科学家，引入创新人才“千人计划”，关键是要为他们创造良好的创新环境。没有好的大环境，没有适宜的机制，即便有人才也很难留住，抑或是人才长期被压制，慢慢就会失去才能。这就好像挖来一棵树种在你的地里，如果你地里的环境不好，土壤干枯、缺水少肥、温度不佳，再好的树苗也难以成活。

栽下梧桐树，引得凤凰来。企业要善于发现那些有创造力、有激情的人才，还要为人才干事创业提供丰厚的土壤。只有创造出有利于人才发挥才能的良好环境，建立有利于人才成长的良性机制，人才才会源源不断地加入。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

青青子衿

青春是人生的给予

2013年10月，在参加央视举办的一次创业活动时，记者让几位企业家为年轻的创业者解答几个问题：人年轻时最值得做的事是什么？怎样理解青春与奋斗？我的回答是：人年轻时最值得做的事就是在实践中学习，一步一个脚印，从零做起，一分汗水一分收获；青春是人生的赋予，更是人生的给予；奋斗是一种人生态度。

这些感悟源于我过往的人生经历。1974年，我高中毕业后不久便开始了插队生活。那时我白天去田里干农活，晚上就在宿舍里读书，干活练就了腰板，读书增加了才智，插队三年不仅什么也没耽误，还过得挺充实。插队生活结束后，我得到推荐以工农兵学员的身份上了大学，毕业后被分配到企业，一路从车间技术员、工厂销售员到企业领导者，几十年时间一晃而过。虽然这一路坎坷不断，但我始终无怨无悔。尤其是年轻时，秉持“青春是人生的给予”的信念，我对时间格外珍惜，常常是白天在单位忙碌奔波，晚上还要学习思考，那时总感觉到处都是学不完的知识，浑身都是用不完的力量。现在回想起来，年轻时的勤奋刻苦，为后来的企业实践提供了丰厚的积淀。

青年时代是人一生中最美的时光，也是建功立业的黄金时期。因为自己深有感触，所以后来走上领导岗位之后，我对青年员工一直钟爱有加。青年人是团队的生力军和突击队，青年人代表着活力、未来，有青年的企业才有热情有干劲。曹操在《短歌行》中引用《诗经》的“青青子衿，悠悠我心”，表达的就是他对青年将士的喜爱。

对企业来说，要关心青年员工的学习、工作和成长，组织各种各样的培训和学习，包括各种体育文化活动，把青年人的学习、工作、生活融合在一起。要积极选拔和任用优秀的年轻人，让他们觉得企业天地广阔、大有作为。要改善青年员工的生活条件，关心他们的恋爱、婚姻、子女、住房等问题，让他们真正感觉到组织的温暖。

毛主席当年在莫斯科大学对中国留学生说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们身上。”对企业何尝不是这样，企业的壮大是青年人奋斗的一曲凯歌，企业应把做好青年工作摆在重要位置上。

——节选自2014年10月18日在中国建材集团第一期中青年干部培训班的讲课

用人要趁早

在我的职业生涯中，我认为有一项经历非常重要，就是在比较年轻的时候进入领导岗位。在北新做副厂长时我30岁，做一把手时是36岁。由于比较早地进入领导岗位，我学习和积累了不少管理知识和领导经验，为后来出任更大企业的领导打下了基础。

后来，让年轻人早点儿进入领导岗位、技术负责岗位成了我用人的特点。我主张早点儿使用年轻人，多创造机会，让年轻人尽早脱颖而出，到重要岗位上历练，让他们边学边干。有经验的同志则为他们把关，提高和发挥他们的才干。这样可以尽早培养出年轻干部对事业的责任感，对于锤炼他们一生的领导能力和责任心是非常重要的。

有人担心年轻人没经验，然而经验是在实践中积累的，年轻人只有早用，才能增加他们的经验和才干，总比到时候青黄不接临时选将要好。企业最终是要交班给年青一代的，对年轻的人才要敢用、早用，大多数知名企业家都是较早担任领导职务的。对于年轻人，大家有时候容易求全责备，可是不把他们放在岗位上他们怎么能学到知识呢？怎么能快速成长呢？人才产生的关键在于培养，在于锻炼，在于任用。

我一直认为，企业的领导班子有两大责任：一是要带领企业实现战略目标；二是把企业交给年青一代，培养年青一代接好班。一个企业成功与否，取决于能否基业长青，能否打好人才基础。企业要加强人才队伍建设，选拔、培养和使用年轻干部，重视后备干部的选拔和培训，形成合理的年龄梯次。对于那些有活力、有激情，有远大抱负和志向的年轻人，我们要及早任用，给他们充分施展才华的舞台，让他们在实践中接受锤炼、不断成熟，成为推动集团事业发展的强大生力军。

归根结底，企业最终是要交给年青一代来管理的，所以对年轻人才要敢用、早用。在企业这个大家庭里，年轻人就像我们的孩子一样。古人云：父母之爱子，则为之计深远。意思是说，我们爱孩子，就要为他们想得长远一些。同样，我们喜爱年轻人，也要为他们想得长远一些。

——节选自2010年7月30日在中国建材集团职业素养提升培训班的讲话

做称职的接班人

企业要注重年轻人才的培养工作，年轻人也应加倍努力，不辜负时代、国家、企业的期望，努力完成肩负的历史重任，书写更加出彩的人生。

一要认真学习，勇于实践。要树立正确的世界观、人生观、价值观，发扬“五加二”“八加四”“白加黑”的精神，努力学习新知识、新技能，培养健康的情趣，不要虚度光阴。真正做事的人是脚踏实地、一心一意的人，靠持之以恒的积累和努力取得成功。年轻人应有这样的专业精神和务实精神，心无旁骛，干一行爱一行。关于实践，《论语》中说“君子欲讷于言而敏于行”，这句话给我们的启发是，做事不能纸上谈兵，夸夸其谈，要脚踏实地、积极敏捷、雷厉风行，不拖泥带水。

二要勇于担当，建功立业。年轻人要想做事，能做事，做成事。如何做到这三点？第一，要有担当意识，有责任感。有的年轻人很早就得到了提拔，原因只有一个，就是责任心强，能主动担责。第二，要有集体主义精神。做事不能只靠自己，还要靠团队。年轻人要关心企业，关心集体，关心他人，尊重前辈，提携后进，能处理好上上下下的关系，成为有爱心、有感恩心、有包容心的有为青年。第三，要树立标杆，比学赶帮。企业里要树立榜样式的标杆人物，见贤思齐，形成积极向上的正能量氛围。第四是敢为人先，建功立业。年轻人要勤勉尽责，埋头苦干，以敢为人先和爱拼敢赢的精神，以知其难为而为之的热情和魄力，投入企业改革发展的实践，绝不能有任何懈怠和侥幸。孔子说“三省吾身”，年轻人要每天躬身自省，做到三个“想一想”：想一想是不是真的一心扑在工作上；想一想是不是在集体中发挥了正能量；想一想是不是真正做到了为集团建功立业，增砖添瓦。

三要坚定自信，拥抱梦想。要坚定“三个自信”，即中国特色社会主义的道路自信，理论自信，制度自信。最大限度地统一思想，凝聚共识，形成合力。美国学者在《中国的世纪》一书中指出：中国正朝着一个未来世界强国的方向持续快速地迈进，在20年甚至更短的时间内，中国将成为世界上最大的经济体，这意味着“中国世纪”的来临。从企业来看，要明确建设世界一流企业的责任感和使命感，振奋精神、坚韧不拔，创造新的辉煌。人不自信，谁人信之。大家互相鼓励、互相打气，这样的组织才能朝气蓬勃；大家互相排斥、互相找茬，这样的组织不会

有发展前途。

企业的事业要靠一代又一代人薪火相传。年轻人要有生机、有激情、有毅力、有建树，投入广阔灿烂的事业，做称职的接班人，做企业发展历史长河中最出彩的那一个。

——节选自2015年8月20日在中国建材总院高科技人才培训班上讲课

像办学校一样办企业

管理是教育

我十七八岁在农村插队时，做过生产队队长。对于一个刚下地还不会种田的知青来说，一开始时根本无从下手。后来我找了5个有经验的老农组成诸葛亮小组，天天帮我到180亩大田里去看哪块地需要浇水、哪块地需要锄草，我再根据情况做好计划，安排农活。通过这样的方法，我把生产队队长当得好好的。现在想想，这段经历算是我对提高生产效率的最初实践。

后来我到北新做了一把手，面临的已不再是像安排农活那样简单的事情了，也不能再用那么“笨”的方法进行管理了。1995年我提出一个口号“像办学校一样办企业”，就是说管理是教育，企业不仅要出产品，还要出人才。为什么？因为管理不是无师自通的，管理水平的提高源于坚持不断地学习。抓管理就要有管理的制度，学习用管理的语言来对话。只有具备了持续学习的能力，拥有足够的专业知识、管理知识，才能进行高质量的沟通，团队才能进步。

为此，我把人力资源开发放在头等重要的位置，并把工作分为两个层次。第一个层次是充分发挥人的专长和潜能。先对整个企业的人员分工进行彻底了解，再将企业的工作分类，通过整合劳动组织，解决人力资源浪费的问题。企业要实现人尽其才，一是领导干部要心中有数，熟悉整体人员情况，真正做到知人善任；二要破除旧的观念，真正发挥员工的聪明才智。第二个层次是对现有人员的培养，包括在职培养和技能培训。在职培养主要是对管理干部和技术干部而言，技能培训主要是对

岗位工人而言。我为北新确立了一个基本定位，就是要建立学习型组织，开展“岗位读书、技能培训”，鼓励员工在职学习。

企业改建培训中心，建立语音室、计算机房、图书馆，举办企业文化与现代化管理、市场营销、财务管理等专题培训……通过一系列努力，北新人普遍接受了市场经济与管理知识的熏陶。1997年北新建材上市时，市场这样描述我们：北新是一所大学校，公司董事长是在读博士，管理团队是一个硕士群，这是一家管理良好的公司。后来，我把“管理是教育”的理念带到中国建材集团，集团多年来结合实际，分级、分类、弹性办培训，为企业快速成长奠定了坚实的人才基础。

管理是再造过程，实现再造需要一个团队不停地接受再教育。如果管理者总抱怨部下这个不行那个不行，说明管理者管理意识不到位。管理者的责任不在于挑选优秀的员工，而要把普通的员工培养成为训练有素的优秀员工，在每一个员工的内心植入实现自我价值之“芯”。

——节选自1998年10月《北京成功企业领导人访谈录》一书

MBA、EMBA是必修课

在多年的工作经历中，我与工商管理教育结下了不解之缘。我是理工科出身，没有管理学的底子，走上领导岗位后之所以能胜任工作要求，与MBA的培养是分不开的。1993年当厂长时，我正在读MBA，因为工作太忙一度不想学了。我跟导师说，当了厂长事情多了，而且现在厂里比较困难，我想全力以赴做好厂里的事。导师批评我说，工作担子越重，越应该学习。一语惊醒梦中人，对啊，学习不正是为了工作吗？

实践证明，导师的话是对的。MBA课程是市场经济知识的“杂烩菜”，通过读MBA，我系统学习了公司财务、会计、宏观经济、微观经济等课程，这些知识在工作中用处很大。尤其是财务知识，直到今天都在发挥作用。1995年，我完成MBA学业后，又接着攻读在职管理工程博士学位，导师会指定一些课题，以及一些辅导书和基础理论、管理哲学等方面的书，看了书还要写文章，写完还要能发表。这种学习方法能促使人归纳问题、系统思考、不断提升，比硕士学习又高了一阶。有一年我去日本学习，白天上课，晚上加班，写出两篇论文：一篇是关于日本企业管理方面的思考，一篇是关于中国企业管理问题的思考。

课堂上学习的内容大都是案例，回到企业，每次会上研究的问题也大都是案例。我把书上学到的知识应用到企业中，把别人为之情绪起伏的事例，当成客观案例进行冷静分析，并把企业当成一本书去归纳总结。就像医生一样，动手术不但不害怕还收放自如。做企业也是这样，如果把各种事情看作一个个案例，就是一种进步。当面对问题时，先进行归纳，然后把纠缠在一起的问题分开解决，时间长了，感性认识就慢慢升华为理性认识。正是在这种“实践、认识，再实践、再认识”的循环中，很多企业难题迎刃而解。

所以说，商学院的经历不仅让我学到了大量实用的管理知识和技能，还培养了我系统思考、辩证分析的思维习惯，对做好企业帮助很大。如果当初不去读书，只凭已有的知识储备和逻辑思维，那我就很有可能只是一位经验型的企业领导，而这样是远远不够的。

商学院教育不仅改变了我，也改变了我的团队和管理方法。多年来，北新和中国建材集团每年都会输送大批干部到清华、北大、南开等一流商学院学习，并与多所高校合作举办管理人员培训班。经过系统的培训，干部们分析处理复杂问题的能力、创新能力、带队伍能力等有了极大的提升。大家都能分析财务报表，熟练运用管理术语，这样管理就有了共同语言，管理体系也变得更加系统和规范。

实践证明，去商学院学习是企业家成长、提高企业团队素质和管理水平的捷径。我一直主张企业领导层和中层干部，都应经过MBA、EMBA培训。

——节选自2013年12月3日在第三届中国商学院院长论坛上的发言

企业需要“西点军校”式的商学院

西点军校是美国著名的将军摇篮，在美国商界，出自这所学校的世界500强企业领导人的比例最高，甚至超过了哈佛大学。究其原因，强调规则、创造、责任的独特管理机制与育人模式是关键所在。企业也需要这样的“西点军校”，为企业发展不断锻造将帅之才。这个“西点军校”就是商学院，它应该包含三个特点：

第一，人才培养要“知行合一”。从课程设置来看，商学院不应教授简单的书本知识，或是纯理论化的东西，而是从企业实践中提炼出来的、与实践紧密结合并且能够指导实践的“教案”。这要求商学院的老师必须通过多种途径了解企业的管理实践，比如在企业兼职、做独董或顾问等，这样才能接“地气”，教学才会更有针对性。就像医学院的教授一样，必须有丰富的临床经验，否则教学质量很难保证。

从生源来看，商学院招收的不应是纸上谈兵的应试型学员，要多倾听企业的声音，多给企业一些发言权，多招收企业推荐的具有一线管理经验的实践性人才。这些人再回到工作中，就会发挥更大的创造力。从管理来看，商学院培养的不是普通“士兵”而是高级“军官”，是专业素养高、自律意识强、实战本领突出的优秀管理人才，这些人与企业里的其他干部应有明显的区别。我看过一些商学院的学生宿舍和教室，卫生和

管理都做得很不到位。“一屋不扫何以扫天下”，这样的毕业生进入企业，企业还要花很多时间对他们进行再管理。管理者要有系统的理论知识和丰富的实践经验，但首先要做好自我管理。

第二，管理理论要“中西合璧”。商学院要将中西方先进的管理思想与经验结合起来研究，取长补短，相互借鉴，形成有中国特色的管理理论体系。过去30多年尤其是近10年来，中国一大批优秀企业快速成长，形成了很多特色鲜明的管理理论，积累了很多成功的经验。商学院应充分挖掘本土优秀企业的先进管理经验，在理论研究、课程设计等方面不断推陈出新。在这一点上，一定要主动拓展视野，否则外国学者都跑来研究中国经验，而我们却还在学习西方过时的管理方法。《中国建材：推动中国水泥产业发展》被收入哈佛大学案例库后，国内有所商学院的院长告诉我，本来他们也想研究这个案例，却比哈佛大学慢了一步。

第三，问题研究要“聚焦当下”。商学院应围绕“新常态”下企业如何转型升级、如何化解过剩行业矛盾、如何深化国企改革、“中国制造”如何成为“中国创造”等企业面临的突出问题，在管理思想、运行机制、商业模式等方面提供智力支持和人才培训。

企业的发展是衡量商学院成功与否的重要标准。商学院应与企业一道开拓创新，相互协作，着力破解难题，为中国培育出更多世界一流的企业和企业家。

——节选自2014年4月19日在清华大学经济管理学院三十周年院庆活动上的演讲

学习型组织建设永不过时

建立学习型组织

当今时代，想要了解一个团队或一个人的能力，归根结底要考察其再学习的能力。早在40年前，联合国教科文组织就在一份报告里提出“学会了学习实际上是学会了生存”，并认为“人生的教育不是某一阶段而应贯穿人的一生”。我非常赞同这种说法。

从外部环境来看，信息技术的快速发展从根本上改变了传统的工作方法和思维方式，知识与信息量的迅速增长和不断更新，使我们学习的首要任务变成为了学习观念和学习方法本身。因此，有人说在农耕时代，读几年的书就够用一辈子；到了工业经济时代，读十几年的书才够用一辈子；到了知识经济时代，只有终身学习才够用一辈子。从企业来看，随着经营环境越来越复杂，改革创新逐渐深入、业务和产品结构不断优化，塑造和增强自身学习能力已成为企业适应变化、取得发展的必然要求。从个人来看，大家在企业中所从事的工作可能和原来所学专业不符，同时新知识、新理论层出不穷，必须持之以恒地学习。现实中不乏这样的例子，硕士或博士进入企业后如果不学习，就不能很好地发挥作用，甚至在新鲜事物的接受上可能还不及刚毕业的本科生。

到底该怎样学习呢？我一直把建立学习型组织作为企业经营的一个基本目标，也可以说是一种管理偏好。为什么我对学习型组织情有独钟？因为在一个快速变化的时代，企业想在竞争中取胜，并适应不断变化的外部环境，仅靠一两个优秀领导的经验是不够的，仅靠少数人学习也是不够的。学习不是哪一个领导、哪一个人的事，而是整个团队的

事。

学习型组织理论属于组织动力学范畴，它不是要大家多读几本书，不是讲学习或者培训什么技能，而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我完善、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动，其目的不仅是锻炼身体，更重要的是增加员工互动的机会。按照美国学者彼得·圣吉的归纳，学习型组织要进行5项修炼：建立共同愿景，加强团队学习，实现自我超越，改变心智模式，进行系统思考。

团队的质量，主要取决于其不断学习和创新的能力。企业如何立于不败之地？答案就是建立学习型组织，一个好企业必定是一个学习型组织。

——节选自2005年6月23日在中国建材协会上的专题讲座

开会是重要的沟通方式

学习型组织的建设是一个团队学习修炼的过程。团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，而是成员共同参与、互相配合去实现目标的过程，强调的是团队互动和深度交谈。有互动、有交谈、有配合才能称之为团队。通过交流互动，团队可以激荡出新的理念，摩擦出创新的火花，增进感情，统一思想，避免因沟通不畅而造成不必要的误解。

“深度交谈”在台湾地区被称为“深度会谈”，会谈的人更多，气氛更热烈。然而不论是会谈还是交谈，都意在沟通。在互动沟通方面，现在大多数企业做得并不够。大家工作都很忙，节奏很快，干部员工间交流

得太少，开会也往往是你说我听，这样怎么能形成团队呢？团队要认真交流才能相互学习，共同进步。1995年，我到英国一家公司参观，看到每个人身上都戴着一张卡片，第一句话是“人是最重要的”，最后一句话是“我们需要沟通”。

在中国建材集团，每年的一月份大家都非常繁忙，因为这个月是会议月、沟通月、思想月，企业里大大小小的会议很多。一整个月，我都要奔波于全国各地，参加重要子企业的年会。通过这种面对面的沟通交流、总结反思，整个团队统一了思想，加深了对企业新一年经营思路的理解，为全年工作奠定了思想基础。于是，原本生产经营的淡季变成了思想交流的旺季。每年春节后上班的第一天，我都会和集团班子成员开个例行的谈心会，大家谈谈设想、聊聊心得，心里更加透亮、思路更加清晰。开谈心会的做法至今已保持了20多年，我把这个会当成班子建设的重要一课。

关于开会，我常听到一种说法：大家工作这么忙，开会多耽误工夫啊！实际上，把开会与办实事、提高效率对立起来是大错特错的想法。开会是重要的沟通交流形式，也是建立学习型组织的重要手段。在一个企业里，如果成员间彼此不沟通、不交流、没有共识，怎么能共同做事呢？“磨刀不误砍柴工”，沟通充分了，事情说透了，工作也就顺利了。因此，我主张企业多开会、开短会，平时没有时间就在晚上或周末开，会上要把问题摆出来，真正做到“知无不言，言无不尽”，敞开心胸，进行深度沟通。

团队内部的交流互动，有助于提高组织质量、企业效益和价值。毛主席说：一个政策，一个观点，要年年讲，月月讲，天天讲，只对少数人讲不行，要使广大人民群众都知道。在中国建材集团，团队学习与沟通是我们众志成城的秘诀。

——节选自2013年1月19日在凯盛集团的讲话

超越自我，突破极限

一个团队要快速进步，需要有很多自我超越的人。自我超越是学习型组织的精神基础，它强调自我、强调内因，教我们学会如何扩展个人的能力，突破成长上限，不断实现心中的梦想。自我超越并非易事，但通过自我超越的修炼可以重新认识自己、认识人生，挖掘出内心向上的欲望和潜能，以一种积极、创造性的态度对待工作和生活。

自我超越源于对愿景的追求和对创新的追求。在组织中，有愿景的人才有可能去超越，既超越别人也超越自我。不认同组织的愿景，关键时刻开小差，这个团队就不可能成为最杰出的团队。

什么样的人是能够超越自我的人？自我超越的人是不断学习，追求工作尽善尽美的人。凡事总想做到最好，不容许有丝毫马虎，这样的人才能自我超越，才有爆发力。自我超越之所以能持续实现，除了人的天赋外，根本原因在于不断学习和实践，是一个“学习——实践——失败——再学习——再实践——成功”的循环往复的过程。

如何才能成为自我超越的人？我曾对年轻人说，要想强大，一要忠诚，忠诚于事业、忠诚于团队；二要勤奋，别人休息、娱乐时你在工作、读书，只有比别人付出更多的辛苦才能比别人强大；三要有激情，甘于奉献，充满活力。有的员工激情不够，年纪轻轻就很功利。人都会关注自己的利益，但在关注自己利益的同时更要讲集体、讲奉献。我很赞成IBM创始人老沃森的一句话，“我们是为了生活而工作。”不过，为了生活而工作的人仍需要超越和奉献。不能因为职业化要求就不去牺牲，职业精神在某种意义上也包含着牺牲与奉献。在美国，有7%的人的献身精神推动了整个国家的飞速发展。

保尔·柯察金有一段名言：“人最宝贵的是生命，生命对于人只有一次。一个人的生命应当这样度过：当他回首往事的时候，不会因虚度年华而悔恨，也不会因碌碌无为而羞愧。在他临死的时候，他能够说：我的整个生命和全部精力，都已经献给了世界上最壮丽的事业——为解放全人类而斗争。”我们也要有这精神，有崇高的人生理想和可敬的自我牺牲精神，在一生中不断超越自我。

——节选自2005年第8期《建材纵横》杂志《构建学习型组织及实践》一文

心智模式不改变，难有大发展

心智模式就是我们常说的心理定式，改变心智模式就是从直线思维变为发散思维，考虑更多的因素和可能性。这个道理对于做企业非常重要，企业在制定战略、重组、定价等方面，都离不开心智模式的突破。

拿建材行业来说，大而不强的根本性问题是结构问题，结构问题的关键又在于集中度太低。在一次水泥会上，一个水泥厂老板义愤填膺地说，“我的水泥厂旁边又出现了一个新的水泥厂，我要做大把它挤垮”，但对方肯定也在想同样的问题。如果大家都这么想问题，几轮价格战下来，就会造成全行业亏损。在这种情况下，应该改变长期以来形成的心智模式，换个新的思路。

那么，如何实现心智模式的突破？我的观点是：首先要知道自己是“谁”，要达到怎样的目标和如何达到目标。其次是“为什么”，想清楚这么做的理由，想清楚之后缺什么找什么，把目标达成。按照这个思路，中国建材集团进行了一番思考和实践。作为一家央企，我们要做行业排头兵，参与国际竞争。要实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞

争、集中度低等诸多屏障，以往的发展模式走不通，就换一种思路。在成长方式上，采取联合重组模式，而不去建新线；在赢利模式上，着眼于稳定价格，通过降低成本来取得效益；在竞争模式上，倡导包容性的理性竞合。这些心智模式的突破，引领了行业的思想变革，推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

心智模式影响结果，要想改变结果就必须先改变心智模式。心智模式改变了，很多事情就迎刃而解了。在企业决策过程中，存在大量心智模式方面的问题，如果不做根本的改变，企业就很难发展。

——节选自2016年3月1日《中国建材报》采访实录

把问题放到系统中思考

系统思考是相对于局部思考而言的，在学习型组织的建设中是很难的修炼。进行系统思考要抓住三点：一是从局部思考扩展到全局思考；二是扩大思考范围；三是更新思考方式。管理学里有几个原理很形象，可以做出相应的解释。

“蝴蝶效应”大家都很熟悉，讲的是一只蝴蝶振动翅膀，改变了周围的气流，最终引发大洋彼岸的一场台风。这个原理讲的是系统影响的问题。2008年金融危机爆发时，最初我们认为中国能躲得过去，但是后来金融风暴“刮”向实体经济，对中国企业造成了不小的影响。企业身处一个大系统，每个企业都要系统地研究问题，研究系统本身，把大事和小事融合在一起思考。就像魔方有6个面，只盯着一面是拼不好的，要站在全局的角度进行综合考虑。

“青蛙效应”讲的是对环境变化的反应。如果把青蛙突然放进热水里，它会一下子蹦出来；但如果把青蛙放在温水里再慢慢加热，它就蹦不出来了，因为它失去了警惕。这说明人们容易接受习以为常的事情，对身边慢慢发生的事情缺少警觉。这个原理提示我们要认真观察环境的变化，扩大思考范围，在“风起于青萍之末”的时候就采取应对之策。

“帕金森定律”讲的是，大部分人想问题时，往往凭经验，对于自己有把握的事容易做出决策；对于自己把握不了的事无法做出决策。例如，对于选择发放奖金300元还是500元，大家都很容易做出决定，因为容易把握。但要投资一个水泥项目，是拿出5亿还是5.5亿，就没几个人发言了，因为不容易把握。但是，作为决策者就要改变这种惯性思维，要学会站在决策层面思考问题，能够对大的数字进行把握，不能像研究自己的工资那样研究投资。这就要求大家改变原有的思考问题的方式方法。

在一个系统里，事物之间彼此关联、互相影响，虽然每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是增量。所以从局部出发想问题看似正确，但放到系统里却不一定对。这就要求企业要认真观察环境的变化，系统地研究问题。

——节选自2005年6月23日在中国建材协会上的专题讲座

学习是一种人生态度

把时间用在学习上，把心思用在工作上

学习型组织需要带头人。在企业里，这个带头人就是领导干部。尤其是企业的领导者，要坚持终生学习，善于更新知识、自我充电，带领企业不断前进。

现在企业领导者大多琐事缠身，再学习的动力不够。但在这个知识大爆炸的时代，知识过于陈旧、知识面过窄，又怎能领导好企业，怎能在瞬息万变的市场经济海洋中指引航向呢？获取有用信息，进行辩证思考，在经济环境好时抓住机遇使企业快速成长，在大形势不利时使企业化险为夷，一个领导者要想具备这些能力，就必须不断学习，否则思想会落后于时代，能力落后于他人，只能“以其昏昏，使人昭昭”，导致企业陷入泥潭。

做企业是一门“功夫”，必须持续学习、反复操练，仅凭经验和聪明才智是做不好企业的。企业领导者要积极面对新形势带来的新任务、新挑战和新考验，要有学习的敏锐性和紧迫感，把学习作为一种工作方式、一种生活态度，在学习中提高和完善，努力成为面向世界、面向未来的学习型领导。

我个人一直把学习作为人生的追求和爱好。记得早年去国外开会，看到国外企业家很多都是博士，我无限感叹。中国企业要走上国际舞台，不能像过去那样只靠一招一式，要靠有知识、有头脑、懂国际语言、有较高学历的领导者。为了满足国家的需要，为了企业的发展，我们必须吃一些常人不能吃的苦，中国才能出现一些优秀的管理人才。后

来，我边工作边学习，读完了MBA和管理工程博士。这些年来，无论工作再忙，我每天都要挤时间读书学习，从未间断。

除了坚持学习以外，我还喜欢思考，对做过的每件事都认真进行归纳总结。有人评价我是个“师者”，但我不这样认为，我认为自己是一个非常好的“学者”和“总结者”。归纳、总结、思考是一个避免犯同样错误的好办法。另外，我比较信奉学习和实践相统一。德鲁克说，管理的本质不在于“知”而在于“行”。做企业是一门实践性很强的工作。如果一个高深的理论，又建模型又做推理，但在实践中却无法得到验证，或和常识相违背，那它一定是错误的。

学习永无止境，我们既要善学善思，又要善谋善为。古人讲，“学而不思则罔，思而不学则殆”，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。可见，学习、思考、实践三者缺一不可。在企业里，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

何妨多点儿“书呆子”精神

每年4月23日是世界读书日。根据统计，我国的人均阅读量非常低，还不到有些国家的1/10，企业家的人均读书量也非常低，这种现象实在令人担忧。这说明，我们的读书意识还远远不够。现在国家正大力倡导“全民阅读”，这对于提高我国的国民素质意义深远。在企业里，我一直提倡多读书，中国建材集团每年都会举办读书会活动，办公楼里设置了读书角，我每年都会推荐几本书发给大家阅读，就是为了号召大家多读书，养成爱读书的好习惯。

做企业是一个复杂且有难度的工作，管理水平的提高、专业知识的学习，都需要读书。认真读书和勤奋工作，两者相加才能进步。拿管理来说，管理可分为技术层面和艺术层面，但无论是哪个层面，都需要学习，学习多了，就有了灵感。企业里大凡认认真真读书的管理者，都做得不错。现在很多人把大量的时间放在了玩手机、上网上。当然，手机也是学习工具，上面有信息，但那些信息多是碎片化的，要让碎片的信息变成系统化的框架知识，还得靠书本完成。

读书能培养做企业的专注精神。读书能让人坐得住、静下心来，能陶冶人的情操、性格，能锻炼人的耐力、定力，能让人变得安静、淡定、勤于思考。这是对个人品质的一种训练，做企业也需要这种专注精神和优良作风，心气浮躁、上蹿下跳是做不成事的。另外，读书有助于我们快速适应变化。当今社会飞速发展、技术变革日新月异，新知识、新理论、新方法层出不穷，我们需要借助书本进行学习、掌握并加以应用，所谓“秀才不出门，全知天下事”。

从个人来看，读书是一件让人终身受益的事。一是提高个人素养。读书可以提升思想境界，帮助我们形成正确的人生观、价值观和世界观。二是提高综合能力。读书除了填充必要的知识外，也是对人进行的必要的逻辑训练，能够培养一个人思考问题、分析问题和解决问题的能力。三是提高智商和情商。很多经典名著中蕴藏了丰富的哲理，对于人格的养成，对于智商和情商的提高都大有裨益。四是以文会友。读书可以帮助我们结交高质量、高素质的朋友，这是人生的重要财富。记得我在北新工作时，有一年想从日东纺公司购买矿棉和吸声板技术。为此，我专程拜见了日东纺公司的重要决策人由山部长。由山部长很喜欢《三国演义》，我们的聊天就从《三国演义》开始，我们俩越聊越投机，后来他充分了解了北新的情况，建议公司把技术卖给了我们。还有一次，我跟深圳市一位领导会谈，他很喜欢贺敬之的诗，尤其是《西去列车的窗口》。我说，我也喜欢，咱们朗诵一段吧。“在九曲黄河的上游，在西去列车的窗口/是大西北一个平静的夏夜，是高原上月在中天的时

候……”朗诵完后，两个人都产生了他乡遇故知的感觉，成了好朋友。

俗话讲，“士别三日刮目相看”。过去大家担心书读多了会变成书呆子，现在反倒是灵活的人多了，读书的人却少了，而我觉得大家还是应该有那么一点儿“书呆子”精神。一个企业里，如果从领导到员工，每个人每天坚持读书一小时，这个企业一定会大有作为。

——节选自2015年5月11日《企业观察报》之《企业家的读书之道》一文

读书：一场与智者的对话

读书既是人生修行的阶梯，也是提高工作水平的捷径。书是用文字记载的知识、思想和逻辑，读好书就等于和伟人、思想家、科学家、文学家、企业家等优秀的人士对话，这是向智者学习的重要方式。

现在市面上的书有很多，大家形容为书海。但并不是所有书都值得一读，有的书一点儿可读性也没有，还耗费时间和精力；而精彩的书是一定要读的。所谓好书，应是让我们心头一震、眼前一亮，一定是回答了我们心中的疑问、印证了我们潜意识中的观点、能激发我们思考的书。那些让人拍案叫绝的书能让我们受益终身。这些年出差，尤其是去香港特别行政区、台湾地区、新加坡时，只要有时间，我都会去书店转转，像大海捞针一样去挑书，发现一本好书能让我高兴大半天。

做企业的人尤其是企业领导者，应该读哪些书呢？这个问题没有统一的答案。从我个人来说，我读的书很杂，涉及政治、经济、历史、文学、企业管理等多个领域，书里的很多思想理念为我做企业提供了动力和灵感。在众多书籍中，我最喜欢的有4类：

一是政治政策和社会发展方面的书籍。如《之江新语》《中国道路》《文明的代价》《大繁荣》等，这类书与做企业并不直接相关，但却能给人深刻的启发，培养我们的系统思维，提高我们的认识水平。

二是经济管理类书籍。像迈克·波特和大前研一的战略思维、彼得·德鲁克的管理思想、彼得·圣吉的学习型组织理论等，对我影响都很大。《微笑曲线》《从0到1》《第二次机器革命》《21世纪资本论》等近年的畅销书，也让我深受其益。常听人抱怨，经济学家和管理学家的观点往往好听不好用。我的感觉是，学习不能死读书或教条主义地照搬照抄，也不能太过功利，只关注经营实务类的经验之谈。经济学和管理学的许多观点不像物理、化学那么好验证，也不像数学那么好推导证明。事实上，任何人都无法告诉我们经营的真正答案。我们的学习主要在于学会分析问题的方法，拓展思维方式，掌握必备的知识和工具，进而触类旁通、活学活用，提高解决问题的能力。

三是人物传记类书籍。松下幸之助、艾柯卡、杰克·韦尔奇等企业家的创业故事，以及稻盛和夫的人生价值观等，对我做企业有着重要影响。

四是文学类书籍。我是个有文学情结的人，大量的古典名著、现代小说、外国名著都是我在年轻时读完的。母校河北大学的一些老教授，至今对我当年迎新生大会上背长诗的情景印象很深。现在，我仍能背诵上百首唐诗宋词，《再别康桥》《雨巷》《致橡树》《我爱这土地》等现代诗歌也可脱口而出。

对于管理者来说，读文艺作品不仅不影响专业，还对工作有很大帮助。德鲁克在《旁观者》一书中说，对于管理者而言，有两门课最重要：一是短篇小说写作；一是诗歌赏析。短篇小说长于刻画心理，反映的是对人的理解；诗歌赏析有助于理解情感。德鲁克讲，管理是研究人的，对人不理解，对情感不理解，要做好管理，那是很难的。钱学森认

为，科学与艺术是相通的，科学与艺术的融通是抽象思维、形象思维和灵感思维三种思维共同作用的结果。科技工作者需要文艺素养，文学艺术家要懂得科学知识。做企业也是如此，管理和艺术可以相通相融。

读书是一场与智者的对话。我常想，人的一生是短暂的，能站在智者的肩头，用他们的智慧照亮我们前行的道路，我们是何等幸运！

——节选自2015年4月21日在中国建材集团第一次读书会活动上的演讲

---

1. 《中国道路》简体中文版由中信出版社于2013年2月出版。——编者注
2. 《大繁荣》简体中文版由中信出版社于2013年9月出版。——编者注
3. 《第二次机器革命》简体中文版由中信出版社于2014年9月出版。——编者注
4. 《21世纪资本论》简体中文版由中信出版社于2014年9月出版。——编者注

第六章 文化与愿景

企业文化是企业真正的基石。一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在干部员工内心的文化与愿景。中国企业要跻身世界一流企业行列，必须站在道德高地之上，拥有一流的思想和文化。

文化定江山

文化竞争的最后一场决赛

刚当厂长的时候，我就开始思考一个问题，国有企业里有些员工怎么就不愿意工作呢？上班迟到怎么就不觉得耻辱呢？想来想去我发现，典型榜样宣传、奖金等物质鼓励、创造良好体制……方方面面都重要，但最要紧的还是企业文化建设。

过去，我们总觉得企业文化是个新鲜词，很多人把它等同于传统的思想教育工作或是广告等企业形象宣传工作，其实这些理解都是不准确的。企业文化也可被称作企业哲学，它是企业最重要的特征，也是员工共同的企业价值观和行为准则，对内是指企业强大的凝聚力和向心力，对外是指企业巨大的影响力和渗透力。为什么有的企业越发展越好，有的企业会轰然倒下，根本原因就是文化的差别。

做企业实际上是做文化。在市场经济越来越发达、市场竞争越来越严酷的情况下，许多管理者虽然不乏搞基建的经历，跑项目、跑投资，可谓辛苦，但往往忽视了文化建设这项最基本的工作。也就是说，不是把目光放在研究人的积极性、企业文化建设、科学的企业管理思想上，而只注重争资金、上规模等，这不能不说是一大误区。

总结自身实践，我对企业管理工作的思考历经了三个递进过程：在第一个过程中，我认为企业是出产品的，那时我热衷的是研究和生产各种各样不同性能的产品；在第二个过程中，我认识到要将利润最大化作为企业的目标，不管什么产品，都必须赚钱，产品再好，不赚钱，也得忍痛割爱；在第三个过程中，我进一步认识到做企业最终是做文化定

位，产品也好，效益也好，都不能离开企业的社会性，都离不开“人”这个中心，为此要确立企业的文化价值取向和共同价值观，建立一个和企业相适应的企业哲学。有了这个哲学的指导，企业定位便能围绕企业文化这个中心运作。经过思考，我得出一个结论：企业文化是企业真正的基石，企业文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。

——节选自1995年10月24日《中华工商时报》之《企业亟待“新定位”》一文

让文化成为一种信念

一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在干部员工内心的文化与愿景。文化是一种信仰，对于企业来说，最有力量的武器就是凝聚人心的思想文化。

企业文化应具有正义性，所谓正义性，是指文化要成为推动企业发展的正向力量。一个能为国家、社会、行业持续贡献正能量的企业，注定能被大家广泛接受。一些自由市场的观点认为，如果每个人都是自利的，追求个人利益最大化，社会自然会前进。这就是西方经济学家提出的“经济人”假设。但是，一个社会的发展是依靠无数人默默奉献、奋斗牺牲实现的。如果每个人都能前进一小步、多做一点儿贡献，我们的民族和社会就会取得更大的进步。企业作为社会的一分子，肩负着振兴经济的历史重任，我们要有理想、有志气、百折不挠、甘于奉献，对社会表现出强烈的包容性、扶老携幼地去发展。这就需要我们以优秀的企业文化或者企业精神做支撑。

企业文化还具有宗教性，它是企业的集体人格，是全体员工的共同

信奉，近乎企业宗教。宗教解决人的心理问题，企业文化也解决这些问题，即我们这样一群人从哪儿来，到哪儿去，在一起干什么。没有共同的文化维系，企业就如同建在沙漠上的大厦，建得越高，越有可能会随时倒塌。尤其在当今的多元化社会，各种价值观相互碰撞，同时市场经济的发展也带来过度追求利益化的倾向。在这种情况下，多进行精神层面引导，多进行思想文化教育，强化集体主义、利他主义精神尤为重要。有了优秀的企业文化，有了强大的精神力量，我们就无须惧怕任何困难。

美国记者埃德加·斯诺在《西行漫记》一书中讲，当年他只身来到延安，既没看到新式武器，也没看到丰裕的物质条件，但他却被那里热火朝天的革命热情深深打动了。在那样困苦的条件下，毛泽东等年轻的红军领袖，胸怀远大理想和一往无前的革命精神，指点江山，激扬文字，得到人民的拥戴。正如斯诺认为的那样，这种精神不仅照耀了中国的大西北，而且照耀了全中国。做企业也需要这种信念和精神的力量。中国建材集团是一家有文化底蕴的企业，这些年能实现快速成长，战略起了先导作用；但能顽强地从困难中走出来，凭的则是优秀的文化和强大的凝聚力，也就是精神不倒。

俗话说，“江山易打不易守”。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化。企业文化是企业战略实施的保证，是组织建设的核心，是顺畅经营的基础，在一定程度上决定着企业的发展和未来，我总结为“文化定江山”。

——节选自2011年7月9日在中国建材集团中高层领导人员培训班的讲话

不接纳企业文化的人，再有才也不能用

杰斯帕·昆得在《公司精神》一书中讲到，“将来，建立稳固市场地位的过程将成为塑造公司个性化特征及公司精神与灵魂的事业，最终会成就一个强大的公司。在此过程中，要建立共同的愿景目标以及对公司精神的忠实信仰。在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地。”大家因为共同的愿景、共同的事业走到一起，不信奉企业价值观的人不在此列。这段话用排他法讲了企业文化的纯粹性。

企业文化的一致性非常重要，文化不是谁都能随意编造、谁都能随意更改的。像百安居、肯德基、麦当劳这些企业，它们全世界的标识、员工的服装甚至货架上产品的摆放方式都是一样的，中国的一些职业经理人往往好意做些改动和创新，结果大多数都被炒掉了，就是因为大公司要捍卫其文化的一致性。文化朝令夕改、上下不统一，这是企业里最忌讳的东西。中国建材集团的人才队伍基本上70%是自我培养，30%靠引进，这就保证了队伍的稳定性和文化的共同性。我们有个不成文的规定，就是不接纳中国建材集团文化和思想的干部，即使再有才干也不会任用。

所以在联合重组的过程中，对于集团的重组企业，我一直都是比较宽容的，只要有利于集团发展，只要提出的要求合情合理，都可以协商解决。但是，有一个底线，就是绝不可以动摇集团的企业文化。事实上，重组企业能否融入集团文化一直是我最担心的问题。国际知名管理咨询机构统计显示，在众多并购失败的案例中，“并购后整合不力”占失败原因的86%，整合不力又突出表现为文化冲突。

如果重组企业在文化上不能统一，各唱各的调、各吹各的号，那么随着企业的盘子越来越大，加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。正因如此，我们在重组的过程中，专门把对文化的认同写进每一个联合重组的协议里，并通过各种方式加以宣传贯彻。用集团的大文化统一所属单位的小文化，这是我们发展壮大的一条重要经验。在中国建材集

团，各家工厂的感觉基本一样，大家都说着同样的话，有着同样的认识和观念，这就是一致性的体现。

文化是企业之魂，广大干部员工如能真正把企业文化镌刻于内心，就会始终充满幸福感和使命感，进而转化为对企业的热爱和忠诚。反之，没有了文化的支撑，大家就会像一盘散沙，不知为何而做、不知如何相处，只知道干活、吃饭、拿奖金。没有共同的价值观，企业打不了硬仗，也不会持久。

——节选自2011年12月12日在中国建材股份有限公司2011年第十二次总裁办公会上的讲话

建立共同愿景

一个国家、一个民族、一个企业都应该有愿景，有理想，有目标。愿景不是远景，远景强调规划和目标，愿景是指共同愿望，回答我们想创造什么、想做成什么的问题，包括目标、价值观和使命感三个要素。

具有明确的共同愿景，这是杰出团队的显著特征。共同愿景是组织发展的强大推动力，是组织全体成员个人愿景的整合，是大家都真心追求的愿望。一个企业有愿景，有远大的目标和崇高的理想，才会有凝聚力，才会有人跟随。愿景要符合现实，看得见、摸得着，能激发大家为了共同目标而团结奋斗，并且经过努力就可以实现。有这样一个小实验，一个鱼缸里左边是A鱼，右边是B鱼，中间隔了一块玻璃。A鱼想吃B鱼，于是不停地撞玻璃，但总吃不到。后来玻璃移开了，A鱼还是习惯性地认为B鱼吃不到，所以就不再努力了。一个组织也是如此，如果愿望屡次不能实现，描述和结果总是不一样，组织成员就会失去热情、变得冷漠。企业在制定愿景时需充分考虑这些问题，愿景不能像镜中花

水中月，看着美却虚无缥缈，也不能像空中楼阁，高高在上却永远遥不可及。企业应该充分调动员工的热情，让他们充满希望，不仅清楚公司的愿景，还要执着追求愿景。大家都坚信愿景能实现，事情就比较好办了。

企业的愿景与国家及民族的愿景紧密相连。实现中华民族伟大复兴的中国梦是激励中华儿女不懈奋斗的伟大目标，在当前改革发展的重要时刻，为整个民族、整个社会注入了新的憧憬和新的动力。我们要把自身发展自觉融入国家战略，在中国梦里找寻动力，以企业梦的实现推动中国梦的实现。中国建材集团的企业梦，从大的方面说，是为推进我国经济发展和社会进步做出更大贡献；从小的方面说，是建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。这是我们的战略目标，也是共同愿景。这一愿景极具感召力，已成为鼓舞广大干部奋斗和奉献的动力源泉。

梦想是旗帜，是动力，是今天通往明天的道路。实现企业梦任重道远，我们还是要发扬“五加二”“白加黑”的工作作风，还是要脚踏实地，扎实苦干，全力以赴。毛主席当年在黄洋界上反围剿时，写下了“山下旌旗在望，山头鼓角相闻。敌军围困万千重，我自岿然不动”的诗篇。我们要有这种豪气和信念，不断拼搏努力、闯关夺隘，不断攀登一个又一个高峰。有梦想就不怕路远！

——节选自2013年5月14日《中华英才》杂志采访实录

文化是学不会偷不走的

建设独具特色的企业文化

企业文化是一国政治、经济、文化在企业里的投影。就如同每个民族的文化千姿百态一样，不同国家的企业文化也必然会被打上历史、民族、地域的深刻烙印，从而形成浓厚而鲜明的个性。

以日美两国企业为例，日本企业崇尚集体主义，美国企业崇尚自由创新，这其实反映出两国文化传统的巨大差异。日本这个国家是有农耕文明的，在两千多年种植水稻的漫长历史中，人们为了共同使用水利资源，家庭之间必须进行协作，从而构成了企业集体主义思想的历史根源。美国是一个由冒险者和流亡者建立的国家，在这样的国家里，个人奋斗是最高价值观，美国的企业文化也因此具有浓重的“美国味儿”，充分强调个人主义，鼓励个性和创新。例如，谷歌公司的员工可以在办公室里自由装饰和涂鸦，甚至还能把宠物狗带到公司。另外，由于美国地域辽阔，在长期发展进程中，人与人之间的地理距离和心理距离都催生了自力更生和独立的价值观。

虽然企业文化具有鲜明的民族特征，但即便同属一个国家，受创业历史、发展目标、经营理念、地域环境、企业领导、员工素质等因素影响，不同企业的文化也不尽相同。如沃尔玛、微软、可口可乐等美国企业，以及三菱、丰田、松下等日本公司，企业文化各有特色。事实上，市场经济中的每一个企业都是特别的存在，都有自己独特的发展历史、战略目标和资源基础，因而都应建设独具特色的企业文化。不同性质的企业，企业文化应有明显区别。对于制造型企业来说，生产制造是一项

严谨科学的工作，生产线上一丝一毫的小问题都会酿成大问题，因此过分强调个性化是不行的；而对创新型企业来说，过于刻板教条的管理会桎梏科技人员的想象力和创造力。

所以说，不同企业的文化各有特色，不同的文化塑造不同的企业，这是一种客观存在。企业文化可以借鉴，但不可照搬照抄，不可复制和移植，离开了特定的民族特征和适应环境，往往会水土不服。因此我们不能简单地说哪种文化好哪种文化不好，关键看它植根的土壤以及是否适用。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

企业文化实用第一

企业文化不是在真空中产生的，更不是企业家想象或杜撰出来的，它产生于每个企业适应市场经济要求的商业实践中，是在实践中不断吸收营养、学习和归纳出来的，同时还要根据企业的发展战略要求，不断地加以完善。

对于企业文化，有人误以为，既然文化要有特色，就应是别出心裁、深奥抽象、高大上的内容。其实不然，一个企业对愿景和文化的描述要具体，应该用非常精准的语言，还要有非常严密的逻辑。文化不是越高越好、越深越好，关键是简单易懂、贴合实际、实用第一，千万不要弄得天花乱坠、艰涩复杂。我跟干部们讲，我总结的企业文化并不高级，未必完美，甚至在用词上也不华丽，但是比较实际，代表了我们此刻的认识水平，能够服务于我们此刻的发展战略，这就够了。拿中国建材集团来说，在联合重组的实践中，我提出了以融合为特质的“三宽三

力”文化，即待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力。兼容并蓄，吸收他人有益的东西，大家相互融合、共同发展，这就是对这种文化的诠释。“三宽三力”的内容既不复杂也不深奥，但很适合联合重组的特点和要求。重组了那么多企业、那么多人员，不讲包容融合、不讲和谐发展肯定不行。

在“三宽”文化中，待人宽厚、处事宽容是对个人行为的约束，环境宽松是对企业环境的要求。“宽”不是没有原则，而是“宽而有度，和而不同”，实现个性与共性、和谐与规范的统一。在“三力”文化中，向心力是指子公司对母公司要有向心力；亲和力是指单位之间、员工之间要和睦相处，团结一心；凝聚力是指母公司对子公司的感召力、吸引力与引领力。“三宽三力”不是排斥性、灌输性的，而是不断扩展、不断进步、不断融合的。这种融合也不是强迫新进入者只接受集团原有文化，而是让每一个新进入者的优点得到张扬和发挥，并在发展中不断进行优势互补和再造。也就是说，“三宽三力”的文化是由大家共同积累和创造的，从中可以看到众多加盟者的缩影。这就解释了为什么新进入者会如此认同集团文化，甚至在第一天进入时就产生了归属感。因为他们进入中国建材集团，不仅是出于对集团的认同，更多的是出于对自己的认同。

我常讲，中国建材集团就像一座移民城市，这座城市里的原住民很少，大部分都是或早或晚加盟进来的，但加盟不分先后，公司不分大小，都能很快融合到一起。在一个兼容并蓄的集体里，大家亲如兄弟姐妹，相互照顾，相互扶持，为企业的成长尽心尽力、贡献才智，形成了“中建材一家”的良好氛围。有人曾这样描述中国建材集团的现象：“民营企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱；今天变成大企业的经理，他们仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。”这一现象产生的根源正是我们独特的融合文化。

这些年来，许多企业想学习我们的重组模式，但重组得并不顺利，

关键在于文化出了问题。没有融合和包容的文化，联合重组很难取得成功。这也印证了一个道理，企业文化是一种特征文化，是企业深处与生俱来的东西，是学不会、偷不走的。

——节选自2013年第11期《中国建材通讯》杂志《我的企业文化实践》一文

解决文化融合这道难题

让不同所有制、不同文化背景的企业迅速融合并取得效益，是一道世界性难题。联合重组成功的关键是文化融合。在中国建材集团“三宽三力”的文化实践中，我们认识到要形成同心模式的企业文化，实现文化的兼容并蓄、取长补短、融合再造，需要一些方法，具体表现为5点：

一是以“人”为中心。文化融合要以人为本，给予人充分的尊重、理解和信任，充分调动员工的积极性和创造性，挖掘员工潜能，这是根本立足点。我一直提倡，联合重组是人的联合和文化的融合，最终要实现人的价值升华与企业健康发展的和谐统一。

二是以先进文化为前提。文化认同的前提是文化具有先进性。企业文化既要符合市场经济和行业发展的规律，也要符合企业文化沿革和成长的逻辑，能对企业全体成员产生巨大的感召力和凝聚力。优秀的文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，是推动企业快速成长的不可或缺的重要生产力。比如，中国建材集团通过区域整合减少恶性竞争、推动行业和企业健康发展的重组文化得到被重组企业的广泛肯定。2012年，西南水泥开展联合重组时，几乎每家企业都有三四个“买家”在竞争，有的谈到半途被别家拉走，但最终又都“回心转意”。后来很多加盟

者说："其实收购价格别人给我们的更高，但比来比去，我们更愿意接受中国建材集团的文化。"

三是以文化一致为底线。文化融合是一个由文化冲突到文化认同的过程。重组企业原来的文化各有特征、互有差异，如果不能形成正确认识，没有企业间文化的了解、沟通、融合，没有对集团文化的理解、学习、共识，就会出现貌合神离、形连心散的现象。因此，所有企业首先必须高度认同并统一集团的企业文化，包括经营理念、发展思路、企业愿景等，并能将其转化为自觉行动。不认同集团文化的企业和企业家，一律不予接受。

四是以机制创新为保证。企业文化是企业制度的基础，企业制度是企业文化的具体设计。比如，中国建材集团推行的"央企市营"、"格子化"管控、"八大工法"、"六星企业"等独具特色的经营管理模式，对联合重组的成功起到了至关重要的作用。实践证明，优秀的企业文化是联合重组的思想基础，有效的管理整合是文化融合的重要保证。

五是以有效宣贯为基础。企业文化建立后不能束之高阁，要迅速宣贯到位，逐级渗透到企业的各个管理层面，这就要求企业必须拥有畅通的信息渠道，建立起由所有企业共同参与的文化建设传播网络、与文化融合工作相适应的沟通机制和传播渠道，充分发挥好网站、报纸、杂志、广告等媒介的桥梁作用，不断创新内容形式、活动载体和方法手段，在有效的沟通与反馈中逐步解决跨文化问题。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013年工作年会上的演讲

提防坏文化的侵蚀

任何企业都有自己的文化，区别只在于是先进还是落后。先进文化是那些凝聚着正能量的好文化，像“学习文化”“绩效文化”“和谐文化”“责任文化”“拼搏文化”等都在其列，而坏文化则是我们要克服的“惰性文化”“折腾文化”“安逸文化”“消极文化”等。

企业文化的建设、形成、固化的过程，其实就是好文化和坏文化相互博弈、此消彼长的过程，是一个吸收精华、摒弃糟粕、批判发扬、融合再造的过程。具体表现为：不同形态文化相互渗透和结合，不同文化群体相互借鉴、相互尊重、相互理解、相互认同，最终融合为一体，形成新的彼此都能接受和遵守的价值取向，建立起共同的经营理念和融合各方之长的新型企业文化，成为推动企业发展的凝聚力和聚拢不同文化群体的黏合剂。在文化建设的过程中，尤其要防止坏文化带来的负面影响和渗透力。如果好文化不去同化坏文化，就会被坏文化同化和侵蚀，一旦坏文化站稳脚跟，就会一点一点地危及企业生命。美国有一家非常有名的连锁集团，并购了另一家有坏文化的连锁企业，三年之后两家企业都倒闭了，就是因为坏文化把好文化腐蚀了。

在中国建材集团重组的企业中，不少曾打过败仗。它们败在什么地方？败在落后的文化，非市场的文化，不竞争的文化，政企不分的文化。比如，在我们接收的一些传统国企中，开会时还像过去一样前呼后拥，讲究排场，看重主席台位置的安排。旧有的体制培养的这些落后文化，如果不及时摒弃，就会逐渐生根蔓延。因为落后文化容易满足人的劣根性，让人感觉很舒服，像上班不打卡、半路出去买菜等行为很容易使人产生惰性，久而久之就会固化为一种习气和作风。所以，我在企业中反复强调，每一次新成员的加入，在带来积极、健康的好文化的同时，也可能会带来消极、落后的坏文化。“近朱者赤，近墨者黑”。好文化和坏文化不能同时并存，我们要强化底线思维，不断巩固、完善和捍卫好文化，用好文化同化坏文化，彻底消除企业里的“文化孤岛”。

企业文化是先进还是落后，与企业领导者有着密不可分的关系。企

业领导人是企业的文化领袖，是文化的塑造者、传播者、实践者。在企业里，大家信奉什么、反对什么，弘扬什么、摒弃什么，公司的文化导向是什么，企业领导人必须清晰地告诉大家并反复强调，让干部员工凝聚在共同的价值观之下。“言传”之外，还要“身教”。行为专家认为，语言对人的影响只有25%，其余75%的影响来源于行为。所以，领导者的一言一行都必须符合企业文化。否则，说一套做一套，没有人会信服你，还会对企业的理念和制度造成破坏。

——节选自2011年12月22日在中央党校国资委分校直属班的专题讲座

讲好企业故事

中国台湾学者邱于芸在《用故事改变世界》一书中提出，现代世界是由一个个原型故事抽象演绎而成的。企业也是由故事构成的，一个生机勃勃、有愿景的好企业，一定有很多美好的故事。与大道理相比，大家更容易记住这些形象的故事。IBM公司前总裁曾说：“IBM是由一连串的故事组成的。”中国建材集团也有很多企业故事，如“一个脚印”“五朵金花”“三盘牛肉”“汪庄会谈”等，把多年的故事整理归纳，就是企业的全部。

松下幸之助在《经营的本质》中讲，经营者的一个重要任务，就是给员工们梦想，把奋斗目标展示给他们，激励大家的心，凝聚大家的智慧。多年来，我就像企业里的老师，自己先悟道再布道，布道的方式是亦说亦写，对内对外讲好企业故事，不停地传递企业文化和观念。在企业的月度会、半年会、年会上，我会反复讲解国家形势、行业走势、企业文化等，也常会写文章来解析企业战略和经营理念，供大家思考。不

过虽都是布道，但这些年来我布道的方式却有所变化。过去我在北新工作时，站在5楼能看见下面的14个工厂，打电话找人，5分钟后就能见到人。近年来，随着中国建材集团越做越大，我再像过去那样到处布道已经不现实了，所以就编辑出版了《包容的力量》《央企市营》《经营方略》《国民共进》《我的企业观》《整合优化》等几本书。把这些书发给干部员工阅读，大家就能更好地理解并融入企业，温故而知新。这也是大集团格局下践行和传播企业文化的一种方式。

抽时间与社会充分沟通，这是企业领导者的责任，也是布道的应有之意。中国建材在香港上市后，每年的路演我都会参加，按照“讲好、讲通、讲准确”的原则，为投资者讲述我们的企业故事。讲好是指故事要让人信服，讲通是指故事要有连贯性、逻辑性，讲准确是指要用数字说话。上市后中国建材的业绩稳步增长，我们的故事让很多投资者发了财。摩根士丹利公司评价道，中国建材不光“说到做到”，而且“做得比说得还好”。

作为国企领导者来说，还应该着重讲好国企故事。这些年来，随着企业的不断发展，我应邀到地方国资委、地市政府、有关企业、清华北大等高校做了一些讲课和演讲，也参加过一些论坛，接受了一些采访，都是围绕国企改革发展做交流分享。在讲好国企故事方面，我坚持三个原则：一是讲真心话、真心地讲话，内容积极正面，不吹嘘自己，不伤害别人，不乱议论；二是有系统思考，能结合实际，就自己熟悉的工作和业务进行讨论；三是尽量用讲故事的方法，让大家容易理解。有好心人提醒我不要出去讲话，实际上，国企领导者大都不愿在公共场合露面，怕讲错话和枪打出头鸟。“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求”。我的看法是，我们需要和社会进行充分沟通，如果谁都不去讲，大家怎能知道国企的情况和我们的想法呢？历任上级部门的领导都肯定了我在介绍和宣传国企发展、改革和管理经验方面所做的工作。

——节选自2015年4月19日在中国人民大学MBA读书会上的演讲

1. 《我的企业观》由中信出版社于2014年11月出版。——编者注

大企业靠文化和制度影响人

以先进的文化指引心灵

不丹国总理吉美·廷礼在《幸福是什么》一书中提到国民幸福指数（GNH），相对于以物质为本的GDP，GNH强调的是以人为本。这一概念最早是不丹前国王吉格梅·辛格·旺楚克于1970年提出的，其中“文化传承”与政治和谐、经济增长、环境保护并称为幸福指数的四大支柱。不丹虽不是发达国家，人均GDP只有700美元，但其社会安定，国民幸福指数很高。对于企业来说，文化传承亦非常重要，应该成为推动企业发展、实现员工幸福的重要支柱。

以前考研究生时，英语试卷中有篇文章提到，小企业的成长靠管理者的行为影响和言传身教，大企业则是靠文化和制度。一个有优秀企业文化与制度的企业，也会拥有一支素质良好的员工队伍。我常想，我们的员工为什么愿意风雨无阻地上班，为什么愿意遵守各种规章制度，为什么愿意勤勤恳恳地奉献付出，为什么愿意为企业创造效益。这些问题的答案就是文化。因为企业在大家心里播下了文化的种子，这粒种子就像一簇火苗，无论身处顺境还是逆境，都能让人的内心温暖而坚定。中国建材集团自成立以来，一路风雨兼程，已走过了30个年头。今天，当年的开拓者大都白发苍苍，当年的年轻人也已年近花甲，更多的后来者朝气蓬勃、血气方刚，大家承前启后，默默付出，对企业始终不离不弃。每次开会看到大家齐聚一堂的样子，我总是深有感触。

文化是立企之本。在企业里，土地、厂房、机器、收入等都很重要，但比这些更重要的是活生生的人，是人的思想。精心打造的健康、

优秀、统一的文化是一种激励人心的无形力量，可以让广大干部员工义无反顾地向着高远的理想迈进。如果文化导向、员工思想出现偏差，都是企业的大事。企业要有一套先进的文化体系，要让员工鲜明地知道企业的发展思路，明确企业成长跟自己的关系，要让大家在企业中得到自豪感和幸福感。我始终坚信，企业要用先进的文化指引心灵，用规范的制度约束行为。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

确立企业的价值观

1993年年初，我出任北新的第八任厂长。那时，经济体制变革正有形无形地波及每一个人，经济效益和员工满意成为企业追求的两个基本目标。如何使二者有机统一，相互促进？建设一流企业文化成为最有效的途径。于是，我在《北新的战略思考和价值观》一文中写道：

> 我们的发展战略是将北新集团建设成为一个规模宏大的新型建材技、工、贸综合产业集团。我们的经营战略是创造独具特色的企业，并以规模效益达到市场竞争的目标，以技工贸相结合的方式，充分利用资源以达到竞争成本最低的目标。
>
> 我们以“企业为本”的思想，正确处理投资者、企业和员工的利益。要将企业资产保值增值和运作良好作为首要贡献，将稳定地提高员工收入和福利作为长期目标，并提倡以效率优先、兼顾公平的分配机制实现员工的共同富裕。
>
> 我们追求企业在社会大系统中的充分和谐，视赢利和遵纪守法为同等重要的事。我们所有的动机和出发点最终都是为了服务社

会。

质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。我们无比珍惜历经千辛万苦赢得的企业形象，我们把不断地创造企业的无形资产作为我们公开的经营秘诀。

我们具有坚定的信念和十足的勇气，更凭借智慧和知识。我们认为，只有具备最活跃的思想、最新的技术和最科学的管理，才能创造企业的辉煌和掌握企业的未来。

我们贯彻“以人为中心”的企业管理思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨，我们每位员工要忠于职守、敬业爱厂。

上面这6段话，凝聚了奉献与追求的价值理念以及独特的做人做事原则，浓缩了市场经济的观念意识、行为准则和运行规律。今天看来，其中有几个关键词，比如“以人为中心”“以企业为本”“社会和谐”等，在当时有些超前，但理解起来并不难。随着文化建设的深入，干部员工对北新产生了强烈的归属感和自我价值实现的成就感。更重要的是，优秀的企业文化对客户乃至企业的社会关系产生了持久而重大的影响，构筑起企业长期健康发展的根基。

北新以特有的企业文化独树一帜。恰如当初对企业文化的整体设计，北新人遵循朴素的价值观，在激烈的市场竞争中打败了跨国公司，塑造了“龙牌”这一知名品牌，使北新迅速成为全国建材行业的领军企业。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

传承“和”文化

我小学时学过两篇课文，一篇是《蔺相如的故事》，一篇是关于一位父亲用折筷子打比方，向有分歧的几个儿子讲述齐心合力、团结合作的重要性的故事。没想到，多年后，这些故事中的朴素道理成为我在企业管理实践中的核心价值观。

我刚担任厂长时，企业面临的困难很多，最突出的困难就是人心不齐。1995年，我请一位书法家在一块大石头上写下“人和”两个字，放到员工每日上班必经的路旁。我当时想，国企中有些结构性矛盾是客观存在的，但只要大家从“和”字出发，遇事多想想别人和集体，就能处理并解决好诸多问题。这块“人和”石代表了北新人敬业爱厂、和谐发展的企业文化，引领并见证了企业的快速发展。

北新的成长故事就是一个人和兴企的故事。回想北新的故事，公司设立、股票上市、二次创业、转岗培训、管理创新、企业整合等，这些都曾经改变着大家的价值观，荡涤着大家的心扉！这一切都离不开“人和”精神的巨大推动。如今，我离开北新已有10多年了，作为中国建材集团文化的发源地，北新是否还在坚守这个文化？有没有创新和丰富文化内容？这是常系我心的事情。今天，北新的年青一代仍在坚守着“和”文化，并不断予以完善、巩固、发展。北新这些年之所以能发展起来，就是因为适应了市场，适应了社会，找到了让自身与社会共同发展、和谐互惠的优秀企业文化。

企业最终的胜利，是思想的胜利，是人的胜利。企业的功能应该像云计算一样，成为让各方共享的“云平台”。大家可以共用这个平台的空间和能量，彼此共享资源，互惠共赢。能生活在同一个集体中是一种缘分，大家有困难、有需要时，企业会热情伸出援手；企业有需要时，大家也要同心同德，帮助企业渡过难关。说到底，还是要借助“人和”的力量。

——节选自2013年1月20日在北新集团营销年会上的讲话

以优秀文化提升软实力

中国建材集团的成功得益于“天时、地利、人和”。所谓“天时”，就是我国经济快速成长带来的机遇；所谓“地利”，就是地方政府的支持、我国丰富的建材资源和我们占有的区位优势；所谓“人和”，就是用独特的企业思想文化创造的企业软实力。

我们的企业使命是“善用资源，服务建设”。善用资源，是以科学发展观为指导，将促进社会资源更优配置作为企业行为的判断标准，以创新思路、创新体制和创新模式不断优化内外部资源配置，最大限度地创造社会综合价值。服务建设，是要贯彻落实宏观调控政策，服务国家重点工程建设；促进行业转型升级，服务行业组织结构调整和技术改造建设；坚持科技创新、产研结合，推广绿色建材和新能源产品，服务社会建设；坚持诚信经营，发挥大企业影响力和带动力，服务全产业链社会责任建设；完善本地化雇用和本地化采购政策，努力扩大就业，依法纳税，服务所在区域的经济建设。

我们的核心价值观是“创新、绩效、和谐、责任”。创新，指坚持创新与学习，推进企业转型升级。绩效，指追求持续一流的绩效，争取国内领先和世界一流。和谐，指与自然和谐，力求善用资源；与社会和谐，以良好的服务回报社会；与竞争者和谐，奉行蓝海战略，追求双赢、多赢和共赢；与员工和谐，使员工与企业共同成长。责任，指自觉履行央企应负的政治责任、社会责任和经济责任。

我们的人文环境是“三宽三力”。中国建材集团在迅速扩大的过程中，搭建了“待人宽厚、处事宽容、环境宽松”的“三宽”重组平台，注重集团企业在文化上的统一，使新进入集团的企业认同集团的价值观，形成“向心力、亲和力、凝聚力”的“三力”文化氛围，并在这样的环境中逐渐改善、共同提高。

我们的干部素养是“敬畏、感恩、谦恭、得体”。敬畏，指做事情要有底线，要有敬畏之心，把握好什么事情可做，什么事情不能做，什么高压线不能碰，什么底线不能击穿，我们在什么样的区间里面做事。

感恩，指常怀感恩之心，感谢组织、感谢他人、感谢社会给予的关心、爱护和信任，并以感恩之心予以回报，不然总是横比竖比心不平，心理状态不好。谦恭，指虚心学习他人长处，不骄傲，不自满，不说过头话，不做过头事，做人做事不张扬，“满招损，谦受益”，谦恭才能受人尊敬。得体，指举手投足要代表央企，央企的干部用央企的语言，说话办事都要三思而后行，不得体的事不做，不得体的话不说。

中国建材集团的文化是以人为本的文化，是团结融合的文化，是积极上进的文化，是重视绩效的文化，是讲求责任的文化。这套文化来源于企业的实践，来源于企业领导团队多年以来孜孜不倦的学习，来源于企业的广大员工对企业的挚爱和维护。我们要坚持推动企业文化的持续升华，让优秀的企业文化贯穿企业发展的始终。

——节选自2008年10月30日在中国建材水泥业务高级管理人员培训班的报告

发扬伟大的上市精神

2016年3月23日，中国建材迎来上市10周年纪念日。回望10年前，在那个春光明媚、花开烂漫的季节，中国建材如同新娘出嫁一般，如期在香港上市了。只是，那个时候没有多少人知晓，中国建材会是一家有着怎样命运的企业，它从哪里来，要到哪里去；更没有多少人想到，它的上市对日后的中国与全球建材行业将产生怎样重大而深远的影响。

我记得，第一次提出组建中国建材赴港上市时同事们错愕的表情；我还记得，上市筹备过程中，中介机构集体溜号时的尴尬境遇。我想起，上市路演途中昼夜奔波的辛劳；我还想起，上市时在香港联交所交易大厅响起的经久不息的掌声。这一切仿佛已经远去，这一切又仿佛就在眼前。

“Mission Impossible”，这是一家国际知名投行在中国建材成功上市后送来的一幅电影海报上的字样，意思是祝贺我们完成了不可能完成的任务。把不可能变成可能，所有中国建材上市过程的亲历者都理解这句话的含义，这也成为中国建材倍加珍视的伟大的上市精神。“不可能”是说作为一家刚刚重组的企业，就像风雨中大地上的一棵小草，实在是太弱小、太微不足道了，然而瞄准的却是伟大的目标；“可能”是我们面对艰难，不轻言放弃、不轻言牺牲，毅然把命运交给市场、交给改革。正是市场和改革的阳光雨露，使这家草根央企茁壮成长，从此枝繁叶茂、硕果累累。

十年磨一剑。10年里，中国建材人的心里一直坚守着这种伟大的上市精神。凭借这种精神，中国建材改革改制，硬是把一家传统国企打造成为国际一流的上市公司；凭借这种精神，中国建材横扫千军如卷席，硬是重组了近千家水泥企业，改变了世界水泥的格局；凭借这种精神，中国建材进行技术革新、转型升级，硬是创造出了数个世界第一；凭借这种精神，中国建材沿着“一带一路”走出去，硬是让一流的工厂矗立在全球各地。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。经历了10年的风雨兼程，经历

了10年的砥砺前行，中国建材步入了中国经济的“新常态”。市场需求不足、产能严重过剩，面对巨大压力和挑战，中国建材人满怀信心，继续发扬伟大的上市精神，顺应供给侧改革大潮，扛起结构调整的大旗，坚定前行在企业改革的征途中。

我们有理由相信，我们必将迎来一个健康有序的市场，必将迎来凤凰涅槃式的新生。

——节选自2016年3月《中国建材》杂志《中国建材香港上市十周年特刊》卷首语

做企业需要包容

包容是必需的经营哲学

“包容”顾名思义，“包”是指包罗，“容”是指容纳，“包容”意味着兼容并蓄，融合各方所长。包容既是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界。我主张做企业要有包容的经营哲学。

第一，企业发展好社会化阶段要求企业具有包容的特征。中国30多年改革开放的历程，是不同价值观相互协调的过程，也是社会整体包容性逐渐增强的过程。做企业也要包容。从做企业的目标和目的性来看，企业的发展迄今为止经历了三个阶段，企业的包容性也越来越强。第一阶段是只考虑投资者利益的阶段，即一切都围绕企业利润最大化的目标。第二阶段是企业公众化阶段，把投资者、客户和员工的利益都放在企业的目标中一起考虑。我在北新时提出的“没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”，就是这个发展阶段的理念。现在我们进入了企业发展的第三个阶段——社会化阶段，不仅要注重投资者、客户和员工利益，还要关注整个社会、自然和资源的可持续性，注重所有利益相关者的诉求。

第二，企业的创新发展需要包容。在当今世界上，没有任何一种技术和产品是靠独门技术完成的，虽然我们保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经完结。现在不同国家、不同企业几乎在每项技术上都在相互追赶，最终的成果也往往会互相借鉴。中国建材集团这些年通过并购海内外高科技企业，通过引入高层次人才，通过各种方式的集成

创新，在建材和新材料许多领域成为行业的领先者，都源于这种包容性创新的思想。

第三，企业内部是一个包容的系统。企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人。人是企业最大的财富，企业管理的根本目的在于使企业员工进步和升华。在企业里，我们最终要实现企业与员工的共同成长，只有员工热爱企业，相互之间彼此关照、团结协作，企业才能发展，因此企业应是一个包容的经济组织。

第四，市场竞争需要包容的心态。做企业“小胜靠智，大胜靠德”。企业在做强做优做大的路上，必须把良好的价值观、兼容并蓄的包容文化和共生多赢的思想坚持下去，着眼于系统生态格局的健康化，将自我发展纳入社会进步、集体成就。同行之间要坚持理性竞合，摒弃恶性杀价竞争，共同维护行业的健康；国企与民企应像一杯融合的茶水，你中有我，我中有你；大企业与中小企业在产业链上相互支撑，共同发展，谁也离不开谁。

海纳百川，有容乃大。在社会日趋多元化、企业日益社会化的今天，包容成为企业必需的经营哲学。这些年来，中国建材集团从资本运营到联合重组、从管理整合到集成创新、从“央企市营”到发展混合所有制，都贯穿着包容的思想。这种包容的经营哲学，概括为一句话就是：企业要与自然和谐，与社会和谐，与竞争者和谐，与员工和谐。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志《做企业为什么需要包容》一文

做企业的三重境界：利己——互利——利他

2013年夏天，在参加中国企业“未来之星”年会时，主办方让我给年轻的创业者们提些建议。我想来想去，认为有4点非常重要：清晰的战略，与人分利的思想，良好的心态，终身做企业的精神。在这4点之中，很多人认为“分利”二字很新奇。企业的利润是自己辛辛苦苦挣来的，谁不愿意去“获利”“守利”，为什么要让他人来分一杯羹呢？其实，“分利”是我多年来做企业的由衷感受。

做企业有三重境界：利己，互利，利他。企业的发展以赢利为前提，要求企业完全利他似乎不太容易。市场是大家共处的环境，它不属于哪一家企业，大家想要在这个统一的市场中共事，就要互利，考虑自己的同时也要兼顾他人，尊重他人的核心利益，而不是单纯的利己，更不能损人利己。

孔子说：“己欲立而立人，己欲达而达人。”任何成功的事业一定是双赢、多赢和共赢的结果。做企业也是一件利己利他的事情，常常利他才能利己。2007年，我写了一篇短文《“和”与“合”》，讲的就是这个道理。古人讲，“礼之用，和为贵。”“和”是人心底的理念，包括和谐的思想、和睦的环境、平和的心态；“合”是这种理念的外部效应，是合作共赢、利他主义的经营思路。“和”与“合”是相通的，没有“和”的理念和胸怀，就不可能有“合”的稳定和成功。“和”与“合”是目标，是境界，也是艺术。

拿企业竞争来说，很多人想问题往往是直线型的：讲到竞争，好像就是你死我活；讲到包容，好像就是一团和气。事实上，包容中有竞争，竞争中也要有包容。我们要尊重竞争对手，讲究诚信友好，公平公开地竞争，追求效益最大化，同时还要与对手竞合，实现共赢多赢。中国建材集团的竞合主张和做法就好比撑起了一把大伞，提高了整个行业的价值，伞下的其他企业也因此受益。有人说，宋总，你打了把伞，但伞下避雨的人可能比你们赚得还多。我说这就是我们的情怀，只有解放全人类，才能解放我们自己。不同利益主体的诉求是客观存在的，如果

只看对立不看统一，认为竞争就是比勇斗狠，冲冲杀杀，往死里打，结果只能是杀敌一千自损八百，损人不利己。

中国大陆迈入市场经济的时间还不长，市场文化还不尽成熟，诚信意识还没有完全建立起来，这是我们要努力克服的短板。我曾询问中国台湾的朋友，你们也根植于中华文化的土壤，市场文化从何而来？他们说，从儒家思想里来，比如遵从“君子爱财，取之有道”，一切合乎道义，从道义出发。在西方宗教里，也有很多思想是支撑市场文化的。市场经济的发展建立在每一个个体自制自律、平等互爱和诚信基础的之上，以正确的思想文化为指引。我们应逐渐培养坚持合理价格的定力，把包容思想和竞合文化，把孔融让梨的谦恭和境界真正引入竞争。

赢利是所有企业共同的目标。“利”从何而来？说到底，要从一个健康有序、共生多赢的生态系统中获得。财富不是固有的，而是创造出来的增量，大家要在增量的基础上分享财富。如果从利己主义出发，必定引发恶性竞争；从互利主义出发，就能实现良性竞争；从利他主义出发，则能让更多人通过企业的平台实现共富和小康，这将成为经济社会发展的巨大内在动力，这也是我的终极理想。当然，做到利他很难，但如果我们能从懂得分利做起呢？

——节选自2015年2月16日《中国建材报》之《“新常态”下水泥行业的抉择》采访实录

在企业里开展幸福教育

中国历经了较长的、单一的计划经济和国有企业机制，那时社会差别不大。改革开放30多年后的今天，我国已是一个十分开放的市场经济国家，企业所有制多元化了，各种差别也十分突出。在这种情况下，我

们需要互相包容、互相理解、互相帮助。我常想，这些年社会发展了，企业发展了，人们生活条件提高了，但人们的幸福感却似乎降低了。究其原因，有客观的社会原因，但更主要的是心态问题。因此，包容作为一种传统美德得到越来越多的重视和提倡。

今天社会富足和多元化了，但社会矛盾越来越多、越来越复杂。以前学习宏观经济学时接触到公平的倒U型曲线，大意是随着经济发展，收入差距扩大，公平度降低，但越过拐点后，差距会逐渐缩小，公平度随之增加。一些发达资本主义国家的公平度比我们还高，这就是经济发展的结果。今天，我们只能依靠加大改革力度来使社会更加公平。在这个过程中，富人应多缴些税、多做些慈善，低收入的人也要靠勤劳致富，逐渐步入中产阶层，从而走向共同富裕。

有人说中国的富人“富而不贵”，缺少对社会的回报，缺少西方的贵族精神。在西方，贵族不仅意味着财富，还意味着责任和担当，他们要施惠于领地的穷人，要有牺牲精神，还要领兵打仗。天下兴亡，匹夫有责。今天，富人虽然用不着上战场，但“匹夫之责”可以通过更多地承担社会责任及帮助他人来体现。同时，政府官员应有士大夫精神，能体恤下士，关心人们的疾苦，像屈原那样有正义感，忧国忧民。

另外，幸福与否在很大程度上取决于我们的心态。以前物质贫乏时大家觉得富裕就是幸福，可是富有了苦恼反而更多，心态也不平衡了。所以，企业一定要多对员工进行思想引导，加强幸福教育，只有积极调适心态，懂得知足、包容和感恩，才能让幸福长驻：知足，就是保持心态平和，随遇而安，淡然豁达，安守本分；包容就是相互理解，多看别人长处，以“三人行必有我师”的想法来看问题，兼容并蓄，求同存异，共生多赢；感恩就是对社会常怀一颗感恩的心，奉行利他主义，饮水思源，乐善好施，回馈社会。

——节选自2012年1月29日在中国建材集团第

企业家应有的心态

在国企脱困的年代里，不仅国有企业面临前所未有的压力，国有企业的企业家更是处在由形形色色的矛盾编织而成的“网”中央。面对问题时应保持怎样的心态？如何看待自身的责任？如何看待成败得失？这些都是必须思考的基本问题。

企业对国家的首要贡献是什么？从历史来看，世界各国政府都十分支持办工厂的所谓实业家，这是因为从政府和社会的角度看，工厂能提供丰富的就业机会，能提供支撑政府运行的税收，要想实现这些，前提是必须有好的企业。因而，企业家回报国家和社会的应是一个不断保值增值的企业，一个运作良好、具有丰厚的无形资产的企业，一个不断深化改革的好企业。

市场是一个没有硝烟的战场，建立市场经济也是一场战斗。今天我们有些企业倒闭，付出了血和泪的代价，但这是建立新机制所必需的。企业领导者就像前线指挥员，想到这仗还会长时间地打下去，打到机制建立起来了，各方面都适应了，就会比现在好过了。我常试着让自己站在更高的高度看我所做事情的意义，就能理解什么是我们这一代人应尽的责任和义务。

无论是谁，无论从事什么事业，成败得失总是交织在一起，办企业也逃不出这个规律。作为一名企业家，要承担得起挫折和失败，不断总结经验和教训。在竞争中要想减少失败，一要有勇于竞争的良好心态，二要遵循规律，三要全身心投入工作。如果用过多的价值参照系数来处理企业事务，就很难管好企业。作为企业家，应当与以前的“国家干

部”有所不同，要有企业理想，有企业语言，有企业家风范。与其他企业家相比，国有企业的企业家收入偏低，在独立的人格、工作自由度和创造空间方面也有所不及。尽管随着市场经济的建立、完善，以及进一步的政企分开，这种状况会逐步改变。但任劳任怨、负重致远，始终是企业家应抱持的态度。

社会主义市场经济的确立，使企业植根于能够自我成长的肥沃土壤。未来充满希望，我们应加倍珍惜时光，以一当十地去做。国有企业的企业家要付出比常人更大的牺牲、更多的辛苦和汗水。投之以木桃，报之以琼瑶。这正是时下我们许多奋斗在一线的厂长经理们的心态。

——节选自1995年5月11日《中国建材报》之《报之以琼瑶》一文

企业领导要能吃亏

做企业领导人得学会照顾员工，自己能够吃亏。在北新当厂长的第一年，组织上给了我27万元奖金，我用这笔钱设了一个奖励基金，用于奖励优秀员工。后来，海淀高新技术开发区奖励给我10万元，我全部用来给工厂的托儿所买书和玩具。再后来，北京市表彰有贡献的企业家，先后以优惠价格奖励给我两套大户型住房，我把其中一套奖给了北新的常务副总经理，另一套奖给了两名对技术创新有功的干部。我为什么要这么做？因为国企是从平均主义的年代走过来的，工作是大家一起做的，只有大家有积极性，我才会心安。做领导不能一心只想着自己，有利益就上、有责任就推，那样的领导得不到大家的拥护。

中国有句俗语“吃亏是福”，现在社会上不少人对各种机会你争我抢，却往往忽略了这个简单的道理。孔融4岁能让梨，那么小的孩子尚

且知道谦让，更何况我们呢。所以，我常对部下讲，我们要知足常乐，比上不足、比下有余，也常用“是你的失去了还会再回来，不是你的得到了也会失去”来宽慰大家，让大家互相谦让，不争不抢。所谓“塞翁失马，焉知非福”，说的就是什么事情都不是绝对的，有时候吃亏和得福是相关联的。与其把心思花在衡量得失上，还不如踏踏实实把工作做好。作为企业的领导干部，心里不要总想着自己，而要装着大家，要想想自己能为股东与员工做些什么，能为社会贡献什么。

就我个人来说，我从来不喜欢计较和争执，在大与小、多与少、进与退等关乎个人利益的问题上，我也从来没有争过什么。大家都在努力，为什么好处一定要是自己的呢？这些年我也遇到不少风浪，但我始终保持平常心，积极正面地看问题，凡事先人后己。我的人生座右铭是“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”，这些作风也影响了中国建材的年青一代。

现在社会上不少人对国企领导人提出种种责难，而企业内部的干部员工也有不少不切实际的要求，国企领导人还常面临来自各方的检查，应该说压力是巨大的，也会因此心生委屈。以我这些年的体会和观察，我国绝大多数国企领导人是兢兢业业、甘于奉献的。我希望整个国家和社会也要理解和善待这些国有企业家，同时，作为国有企业的企业家也要用平常心面对各种压力。陶铸在《松树的风格》里有一句话：“要求于人的甚少，给予人的甚多。”企业家也要有松树的风格，无论在生活中还是在工作中都要多奉献，不计较私利，“但行好事，莫问前程”。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志《做企业为什么需要包容》一文

学会接受拒绝，学会坦诚待人

我在北新工作了23年，其中有10年是做销售工作。记得做推销员时，有一次去广州一家公司推销“龙牌”石膏板，当我敲开门向材料处长说明来意后，人家说“我现在很忙，回头再说吧”。遭到拒绝了怎么办？我就往走道的小板凳上一坐，边等边想愉快的事情。时至中午，他开门一看说：“小伙子还没走？”我说：“我的话你还没听呢。”“那咱们接着说说吧。”就这样，我慢慢用真诚和努力打动了很多客户，从最初的被拒绝到后来被大家接受和喜欢，甚至有很多客户说“小宋这段时间没来，我们还有点儿想他”。

正是在做销售、在与人打交道的过程中，我学会了怎样对待他人，知道要尊重人、理解人、关心人。同时，从无数次被拒绝的经历中，我也体验到做企业的艰辛，懂得吃企业这碗饭不容易，知道企业的每一分钱都来之不易。尽管做推销很艰辛，但恰恰是这段经历影响了我的一生。现在很多年轻人刚踏入社会，就希望能被接纳，能前途似锦、一片掌声，但这很难。我们要做的首先就是准备和学会接受拒绝，再通过努力让自己逐渐被认同被接受。现在常有销售员打我的电话，我一般都会耐心地和他们说几句话，给他们些鼓励。因为做过销售员，我知道他们在打电话之前很忐忑，当年我也打过推销电话，所以很理解他们的心情。有一位监事会主席曾对我说，我挺赞成你这种工作风格，很温和，还能把人管好。我说，那是我做销售员时磨炼的心态。直到现在，我也不会大声跟人说话，从来都是看着对方的眼睛慢慢说话，不会闪烁其词，也不会顾左右而言他。

后来，我被提拔到北新一把手岗位上。刚担任厂长时，有人提出，宋厂长太年轻了，管得了这么大的企业吗？还有人说，宋厂长以前主抓销售，不懂设备和生产，怎么管企业？我坦诚地做了回答：“大家提的问题都非常对。第一，我很年轻，没有管理经验，这也是我担心的事情；第二，我之前一直抓市场，当厂长确实是个很大的挑战。但是，我懂人的心，这是我的长处，也是现在企业最需要的。”当厂长的10年里，我一直和干部员工相处。那时我住在职工宿舍里，每天中午都在职

工食堂吃饭，北新有2 000多名员工，既有博士，也有工人，还有6 000多名家属。大家像个大家庭，能这样相处，我自己也觉得有些奇怪。后来我想明白了，就是做事凭心而做，不刻意，不虚夸，不耍威风，认真坦诚地对待大家，对员工至诚至爱，大家就会很好地对待你。那10年给我留下了人生中最难忘的回忆，即便今天，我仍然很怀念那段美好时光。

——节选自2010年6月3日在“袁宝华企业管理最佳实践讲坛”上的演讲

站在道德高地上做企业

做优秀的企业公民

2008年的“5·12”汶川大地震把全国人民的心紧紧连在了一起。地震发生后的第二天，中国建材集团就提出要为灾区捐赠300套新型房屋。后来我们在德阳捐建了500套新型房屋，在都江堰捐建了一所1万平方米的医院。两次建设都以最快速度高质量完工，一个成为援建安置房屋的样板工程，一个成为灾后首个竣工营运的医疗卫生服务项目。此外，我们在绵阳市的北川县和安县建起两个5 000吨的水泥厂，并把成都青白江的花园村建成当地新农村建设的示范村。不只中国建材集团，当时很多企业都把抗震救灾当作义不容辞的责任。国药集团也在第一时间行动起来，出色完成了中央医药物资快速送达灾区的任务。后来，我到国药集团就职时得知，这家企业在“抢救61个阶级弟兄”、唐山大地震、1998年抗洪抢险、抗击非典等重大历史事件中，始终冲在第一线，拯救了过无数生命，这让我对国药集团肃然起敬。

古人说，穷则独善其身，达则兼济天下。企业归根结底是社会的一员，来源于社会又服务于社会，因此不能只满足于“独善其身”，还要有“兼济天下”的使命感，即在追求利润最大化的同时，致力于做优秀的企业公民，把社会责任作为首要目标。社会责任不能狭隘地理解为对外捐赠和参与公益事业，它体现在企业运营的方方面面。从经济层面看，获得最大利润是企业最重要的社会责任。有了利润，企业才能为国家多提供税收，为客户提供高质量的产品和服务，为员工提供良好待遇，为股东创造良好回报，为地方发展和公益事业提供支持。从社会层面看，企业要与利益相关方不断沟通交流，将先进文化散播到生存环境中，增

进社会福利，促进公共环境的改善和社会的繁荣安宁。从环境层面看，企业要与自然和谐共处，在节能减排、环保治理中发挥表率作用，创造绿色、舒适、智能的人居环境。

作为一个管理维度，社会责任应融入企业的日常管理，并以此为导向，对企业使命、治理机制、发展战略、管理流程、管理方法和企业文化进行重构，使经营理念更科学、角色定位更准确、内部管理更精细、文化氛围更和谐、品牌形象更优秀。中国建材集团非常重视责任管理工作，从市场绩效、科技创新、节能环保、员工关爱、企业公民5个方面积极开展履责实践，努力打造让利益相关方共同合作、创造价值的平台。公司较早编制了社会责任报告，而且获得了国内最高的五星级评级，社会责任报告全面精准展现了企业从内到外的发展情况和价值理念，成为外界了解中国建材集团的一张精美“名片”。

一个成功的企业，一定要将积极承担社会责任作为最崇高的使命；一个积极履责的企业，也必然会得到社会的赞赏和支持。在中国迈向经济强国的道路上，社会和谐稳定、快速发展的责任，将更多落在企业的肩上。这是历史的必然趋势，也是值得每一个企业和企业家认真思索并以满腔激情去从事的伟大事业。

——节选自2013年6月17日《中国企业报》采访

大企业要做履责先锋

履行社会责任是每个企业的必尽之责。企业越大，责任就越大。与中小企业相比，大企业肩负着应有的经济责任、政治责任、社会责任以及国家责任。经济责任是指落实宏观调控政策，保障经济平稳发展，积

极吸纳就业，加强环境保护，为国家创造高额经济回报等责任。政治责任是指自觉贯彻落实国家战略，在推动国民经济发展中发挥顶梁柱和主力军作用。社会责任是指义不容辞地承担起在突发性灾难的处理和救急、节能减排、环保治理等方面的责任。

对于央企来说，在考虑自身经济效益之外，还要更多地承担政治责任和社会责任，实现为国为民谋利。例如，中国建材集团取得优秀的绩效，不仅是履行对出资人的责任，也是为了全力保障中小投资人的权益、客户利益，带动中小企业共同成长。一方面，我们向市场提供更高质量、更环保、更舒适、更健康且价格更适中的产品，让消费者得到实惠；另一方面，通过让民企保留部分股份，再通过后来的上市，企业每年创造的利润中，属于国家的权益约占40%，属于社会投资者和股民的权益约占60%。企业的饼做大了，国家和社会投资双双赢利。再比如，我国强制注射的一类疫苗利润很少，其中80%是由国药集团提供的；二类疫苗赚钱，但国药集团生产的二类疫苗只占市场的50%。当药价不合理上涨时，国药集团还要主动平抑价格，让老百姓真正用上好药、放心药、平价药。此外，国药集团也承担着全国的医药战略储备任务，负责奥运会、世博会、国庆等大型活动的应急药品供应工作。

什么是国家责任呢？几年前，中央领导同志视察中国建材集团的碳纤维项目时，集团的干部汇报说："作为央企，我们担负着经济责任、政治责任和社会责任。"领导同志补充说："你们还担负着国家责任。"相比其他责任，国家责任有着更广阔的含义和更深层的要求。比如，增强国家的竞争力，要求企业在国际分工中占据更有利的位置；提高国家的创新能力，要求企业担当建设创新型国家主力军的重任；保障国计民生，维护国家经济安全、国防安全等，要求企业进一步做强做优。中国建材集团的部分科技产品被用于很多重大的国防与科研项目，对此我们感到非常自豪。

国之大企，责之大企。积极履责是做企业的出发点，也是衡量企业

价值的最终检验标准。企业平时要全力做好经营工作，在国家和社会遇到危难的时刻，企业要挺身而出，不讲条件，不计代价。

——节选自2011年12月12日在“国企改革发展系列报道”中国建材集团座谈会上的发言

坚守企业道德高地

企业的成就大小源自企业的目标追求，企业在履行社会责任的时候，要始终站在道德高地上。什么叫道德高地？就是在发展观方面，把人类的福祉、国家的命运、行业的利益、员工的幸福结合起来；在利益分配方面，遵循共享、共富的原则；在管理方面，把环境保护、安全、责任放在速度、规模和效益之前。具体到当前的实践，我们至少要坚守4个道德高地：

一是以人为本，追求实现人的价值和幸福。企业应敬天爱人，从人的需求和愿望出发，而不是单纯地追逐经济指标。企业要追求利润，但追求利润的根本还是为了人。我们要努力建设阳光企业，创造更多价值和财富，让各利益相关方共享企业改革发展的成果。

二是以行业大局为重，走互利共赢的道路。市场竞争不是你死我活，而是既竞争又合作的理性竞合。在建材行业，大家都认为中国建材是当之无愧的行业领袖。为什么呢？因为我们站在了行业的道德高地上，从行业大局出发，坚持“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的理念，引领市场，维持竞争秩序，在推动供给侧改革方面做了大量工作。

三是关注气候问题，积极履行社会责任。蕾切尔·卡森是一位生态

文学家，她于1962年出版的《寂静的春天》至今仍深深能动着人们的心。她最早告诉我们，人类为了粮食收成而滥用的农药，已经污染了土地和水源，进而杀死了无数生物，使得过去鱼跃鸟鸣的春天变得死寂一般。我们要感谢卡森的耳朵，让我们听到了真相。10年后，一群欧洲科学家悲天悯人地提出“增长的极限”，他们计算出，如果人类不节制地使用资源和能源，这些资源将很快枯竭，进而提出了可持续发展理念。但随着人类探测到越来越多的石油、天然气、页岩气，人们好像很快就忘了科学家们的警示。在人们庆幸之余，欧洲一位科学家用自己在山顶上长年的检测，告诉世人大气温度正在逐步升高，指出人类正面临“生存的极限”。人们很快就证实了这一点，并且发现用现代方法精确测量的结果，居然和那位科学家给出的数字惊人地相似。近年来，环境科学家进一步提出，从1750年工业革命到2100年，全球平均气温升高的上限是2摄氏度，如果超过这个限度，地球和人类的生存环境将受到极大的威胁。现在全球气温已经升高1摄氏度了，这意味着未来85年只剩1摄氏度的上升空间。所有这些都为人类敲响了警钟：为了人类的永续发展而非眼前的利益，为了惠及子孙后代而非满足一时的贪欲，我们必须在资源、能源和排放上，树立自律意识，推进绿色发展，为全球生态安全做出应有的努力。

四是加快“走出去”，建设合作共赢的经商文化。中国是大国，作为大国国民，企业“走出去”时要为当地经济做贡献，与当地企业友好合作，与当地人民友好相处，我们的一言一行、一举一动都代表着中国，都透露着“仁者爱人”等优秀的中华文化传统。

道德是一个很厚重的词，厚德方能载物。一个企业应该用什么来承载它的体量？那就是厚德。有深厚的道德，才能承载更大的事业、更重的责任。有的企业能一路攻坚克难，能在极度困境下稳如磐石，就是因为有良好的文化和道德观的积淀，大家众志成城、同心同德，共同托起了一份共同、庞大的事业。道德高地是至高追求。在谋划战略时，在管理创新时，在推进改革时，在团队建设时，我们时时都要想到“道德高

地”这4个字。

——节选自2015年12月21日在中国建材集团子企业汇报会上的讲话

打造阳光企业

打造阳光企业是企业发展到社会化阶段的必然要求。作为社会的主体，企业要以推动社会进步和促进民生幸福为己任，重视和维护社会大众利益，接受社会各界的监督，努力创造阳光财富。

阳光，意味着公开透明的经营。企业要遵纪守法、规范运营、科学决策、防范风险，从体制、机制、制度上推进人、财、物等重大决策的公开透明。同时，还要及时、公开、透明地进行信息披露，自觉接受政府和社会监管部门的监管，虚心接受社会大众和媒体的监督，实现阳光下的经营。比如，中国建材集团每年定期上报年度全面风险管理报告，并召开专题会议进行宣传贯彻和发布；设立新闻发言人，完善新闻发布工作制度，建立与社会公众、媒体沟通的有效机制；所属股份公司每年发布中期及年度报告，据实披露经营业绩和风险，并进行路演，接受社会大众和投资者的监督。

阳光，意味着包容共享的发展。企业要把实现自身价值融入社会利益最大化的目标之中，推动合作共享、互利共赢，让社会共享企业发展成果，实现包容性增长。包括创造良好效益、开展诚信经营，确保安全生产、提高生产效率，开展公平竞争、维护市场秩序，关爱员工健康、提高员工待遇，发展低碳技术、促进循环经济等。2010年达沃斯夏季论坛提出的“正义增长”理念说的正是这个道理，即企业要考虑长远增长的可持续性和当前增长的正义性，成为社会和谐健康发展的重要推动力。

阳光，意味着回馈社会的使命。企业要开展诚信经营，恪守商业道德，创造优良的产品、服务和效益，为社会谋福利，为人民谋幸福，实现“人”的福祉。企业应牢固树立“安全第一、以质取胜”的理念，始终把提供高品质的产品和服务作为永恒的使命和责任，把产品质量放在生产经营的首位。近年来国内接连发生食品药品安全事件，究其原因，一方面是系统出了问题，标准制定和市场监管不力，行业恶性竞争导致压价低价；另一方面就是个别商家的良心出了问题，比如在“毒胶囊”事件中，劣质胶囊和好胶囊的价钱每万粒仅差20元，但为了蝇头小利，有的商家宁可铤而走险，令人非常痛心。良心、良知是做企业的底线，任何时候都不得击穿。企业要赚钱，但要赚阳光下的钱，赚干净的钱，赚让大家都满意的钱，不能赚昧心的钱，不能把自己的幸福建立在别人的痛苦之上。如果每个企业都懂得“滴水之恩当涌泉相报”的道理，回到为人民服务的出发点上来，又怎会发生这类恶性事件呢？

一个企业要想持续发展，就必须端正做企业的思想。企业的发展依靠的是内在动力和市场竞争力，这些都取决于企业是否有正确的方向，其成长方式能否为社会所接受。做阳光企业，应是我们不变的承诺和追求。

——节选自2013年8月31日在中国企业500强发布暨中国大企业高峰会的讲话

市场需要领袖企业

在北方，每到深秋总能看到候鸟由北向南迁徙；到了春天，它们又飞回来。有时候，看着天上成群的大雁在自由地飞翔，我会突然心生感慨：它们无论是排成“人”字形还是“一”字形，都是整齐有序的。在这个

变化而稳定的雁阵中，头雁的作用无疑十分重要。要在市场经济背景下形成稳定的企业阵型、团体竞争力和抗风险能力，各行各业都需要有“领头雁”。

这些年，经济领域内的决策由政府说了算，政府用各类审批来引导市场和配置资源，因此政府算是企业的“领头雁”。党的十八届三中全会以后，政府把资源配置的权力交给了市场，让市场发挥决定性作用。企业家们既高兴又紧张：高兴的是，企业有了一个可以充分竞争且自由发挥的空间；紧张的是，过去有政府在那里引导企业，现在一下子把决定权交给企业自己，一时感觉有些无所适从。

但不管怎么说，我认同一点：市场竞争一定要有秩序，而不应该是混乱的。秩序应该怎样建立？谁能做市场的“领头雁”？实践证明，在我国各行各业的发展过程中，凡是有领袖企业带领的行业，发展得就比较好；相反，没有领袖企业、群龙无首的行业，往往发展得很混乱甚至很失败。

什么样的企业才称得上领袖企业呢？除了规模大、竞争力强之外，领袖企业还应该具备这样一些特质：首先，要有创新思想。领袖企业应该知道正确的方向，有超前意识，走在行业前列。领袖企业的创新性、超前性、方向性都应该是一流的。

其次，要有全局观。所谓全局观，指的是领袖企业不仅要关注自身成长，努力降低成本，管理工厂，更要着眼于行业发展，积极引导政策，稳定市场。领袖企业就像一个家庭中的老大，老大担负的责任总是最多的，他不仅要自己做得好，还要给兄弟姐妹做榜样。培育健康规范的市场要靠领袖企业带头，以身作则，行业健康了，竞争有序了，领袖企业的价值才能真正得以体现。

领袖企业特质的最后一点，也是最重要的一点，就是要有责任感。在履行社会责任这个问题上，领袖企业必须责无旁贷地起到表率作用，

承担起规范市场秩序的责任。唯有如此，才能得到同行的认同和尊重。

总之，负责任的领袖企业会给其所在行业带来福音，给社会带来福音。如果社会各界都能积极鼓励和支持领袖企业，如果更多大企业愿意以领袖企业的标准要求自己，如果各行各业都有一只奋力向前、甘愿付出的领头雁，我们的市场一定会更加有序和繁荣。

——节选自2013年12月7日在第十二届中国企业领袖年会上的讲话

蓝天是企业的第一责任

企业应遵循的价值排序

党的十八大报告提出了建设生态文明、建设美丽中国，将生态文明纳入“五位一体”的总体布局，开启了追求绿色发展的新时代。我认为，美丽中国应该包含自然环境的美丽、人与自然的和谐相处，也包含建筑、公共设施等我们人为创造的美丽，但最重要的是健康舒适的生态环境。

在通往美丽中国的道路上，我们还面临着不少问题，归纳起来主要有四大矛盾。一是发展和资源之间的矛盾。目前我国大多基础原材料消耗都超过全球消耗的一半，石油、铁砂、有色矿产大量进口，从长期来看，这种方式难以持续和得到保证。二是发展和环境之间的矛盾。我国是全球最大的二氧化碳排放国，如何让经济发展和青山绿水结合起来，是可持续发展过程中必须解决的问题。三是发展和大多数产业产能过剩之间的矛盾。当前我国大多数行业出现产能产量双过剩的现象，严重制约行业和企业的健康成长。四是发展和市场健康化的矛盾。恶性无序竞争和资源、能源的浪费，对产业造成极大的冲击。

建设美丽中国，关系到经济的永续发展和子孙后代的福祉，关系到我们每一个人。从政府到企业，从社会精英到社会大众都要形成共识，树立科学发展理念，自觉融入国家发展战略和经济社会发展潮流，下大决心推进发展方式的转变，大力开展技术创新、结构调整、产业升级和去产能化，推动绿色发展、循环发展和低碳发展。

企业是建设美丽中国的主体力量。今天我们的资源与环境都遭遇了

瓶颈，如何实现可持续发展是所有做企业、做实业的人都要深入思考的问题。我常想，企业生产的本质究竟是什么？经历了多年来“大干快上”的粗放式增长，这些问题的答案变得越来越清晰：经济重要，环境重要，但环境比经济更重要。如果我们连生存都不能保证，资源枯竭了，生态恶化了，再生产多少产品、建多少工厂、创造多少GDP、获得多少利润，都没有意义。

人类在创造财富、分配财富和享用财富的过程中，绝不能罔顾环境及后人的利益，否则必将自食恶果。我非常赞同韩国浦项钢铁集团的做法，即按照环境、安全、质量、技术、成本的价值排序来做企业，把生态文明、环境保护的事情放在前，把赢利的事情放在后。

——节选自2013年4月11日在“美丽中国——可持续发展中国企业家论坛”上的讲话

为消除雾霾而努力

蓝天，曾经是我们记忆中的“家园”的一部分。不久前，我去沈阳出差，回来的路上收到同事的提醒短信：“今天北京重度雾霾，过了山海关要戴上口罩。”看到这条信息我感慨良多。30多年前我大学毕业后来到北京，那时候在我眼里，北京是最好的地方，街道清洁、空气清新，天空也非常蓝。记得那时，我们跟着一个名叫“玛丽在北京”的英语广播学英语，我对其中几个英文短语至今仍记忆犹新：北京烤鸭是Beijing Duck，蓝天是blue sky。可如今，这个以蓝天著称的“家园”却离我们越来越远。

提起雾霾，大家往往会想到几大污染源——汽车尾气、钢铁厂、水泥厂，进而想到靠汽车限行、关闭或搬迁工厂来治霾。有一次在接受国

内某知名网站专访时，主持人问我对现在的雾霾现象怎样看。我说："作为一个水泥的生产者，我很自责，我们既是雾霾的制造者，又是雾霾的受害者。"结果，第二天各网站纷纷刊登了《"水泥大王"宋志平：每天为空气雾霾感到自责》的文章。虽说标题有些夸张，好像雾霾都是由我制造出来的，却反映出了大家对企业造成雾霾问题的不满。我也非常理解大家的心情。

中国人有使用水泥的偏好，世界上60%的水泥消耗发生在中国。过去30多年来，我国逐步跃居世界水泥大国和强国，技术、装备、环保均达到国际领先水平。今天我们很多水泥厂已实现无烟无尘化，走进厂区常会有种没在生产的错觉。但坦率地讲，水泥属于窑业类工业，对环境有一定负荷，节能减排应是长期任务。如果水泥企业能主动追求减量化发展，自觉减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫排放，提高资源循环利用能力和生产能效，推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费，节能减排这项工作才算真正做到了家。专家估算，如果把现在使用的水泥标号从32.5提高到72.5，能减少水泥行业40%的二氧化碳排放量。另外，中国水泥行业应制定比欧洲、日本更高的碳排放标准，因为我们产量大、环保压力大，所以要求应更严格。

频繁出现的雾霾天气，拷问着全社会，拷问着每一个企业人。其实，中国今天所遭遇的雾霾等问题，很多国家也都经历过。伦敦和东京的雾霾都曾很严重，但经过20年的治理，现在都成了空气清新的城市。三菱集团社长曾跟我说，日本现在的年轻人很向往30年前的经济高速增长时代，但那时日本的环境问题却很严重，大街上人人戴口罩，近海没有鱼，河流都成了臭水沟。现在日本的GDP增幅很小，但是经济发展很好，城市也很环保。中国需要多久才能根治雾霾呢？这主要取决于各方的认识和行动。对企业来说，我们应把环保作为第一责任，围绕节能降耗、减污减排、生态保护、循环经济等重点工作全面开展低碳行动，为恢复蓝天、守护蓝天、共享蓝天贡献力量。我相信，只要调整思路，不断改革创新，我们必定能交出一份负责任的环保治理答卷。

为了心底那片永远的蓝色，为了我们共同的家园，为了蓝天白云下人们愉快的笑脸……

——节选自在2014年12月11日在“第十届中国·企业社会责任国际论坛”上的演讲

节能环保要抓“3+1”

中国建材集团是全球最大的建材工业制造商，全世界每销售10吨水泥就有我们1吨；每销售3张石膏板就有我们1张。大家从产业规模容易联想到碳排放量，进而联想到环境问题。然而，社会要发展，国家要建设，人们要安居，建筑材料不可或缺。如何生产这些材料，才能最大限度地节约能源和保护环境，这是我们要解决的问题。20年前，我在北新提出节能环保要从三个维度展开，后来中国建材集团把这些内容纳入公司宣传片并在实践中不断丰富完善。

在原材料的使用方面，倡导循环经济，在保证质量、环境和消费者健康的前提下，让城市和工业废弃物物尽其用。中国建材集团每年消纳工业废弃物1亿吨，自主研发100%使用电厂工业废弃物——脱硫石膏生产石膏板的技术，每年可消纳脱硫石膏近1 800万吨，折合减排二氧化硫650万吨。

在生产方面，实现无害化处置城市垃圾，追求废水、废气和污染物的零排放。我们在水泥、玻璃等传统建材领域，积极淘汰落后产能，开发和应用节能环保技术。生产线全部配套余热发电系统，安装脱硫脱硝和静电与袋式双重收尘装备，减少二氧化硫、氮氧化物、PM2.5等的排放，仅余热发电一项就减少二氧化碳排放量955万吨。我们与法国施耐德公司紧密合作，未来旗下逾300条生产线将推广施耐德能效管理系

统，仅此一项每年就可节能创收10亿元人民币。

在产品方面，注重节能环保、舒适健康，致力于为社会提供质量可靠、绿色环保的建材产品，为新能源产业提供产品和服务支持。例如，我们生产的新型工业化房屋是轻钢结构的节能房屋，虽是轻钢，但用钢量只有普通砖混用钢量的一半，工业化生产的成本也接近砖混结构。更重要的是，房屋能做到“零能源”甚至是“加能源”。此外，我们还大力发展太阳能和风能产业，逐渐取代传统能源。

除了上述三个维度，在工厂建设方面，我提出建设“花园中的工厂”“森林中的工厂”，而不是“工厂中的花园”“工厂中的森林”。美化生态环境，绿化整个工厂而且以种树为主，因为种树比种草要少耗费水。在厂房上布置分布式太阳能板，自发自用，节约电力，同时持续改善厂区周边的人居环境，深入开展复垦，打造国家级绿色矿山。2007年，中国建材集团在山东枣庄重组水泥厂时，集中爆破拆除9条机立窑生产线，被誉为“中国水泥第一爆”。爆破之前，枣庄市领导曾跟我说，当地小水泥厂污染严重，百姓“出门闭眼，睡觉捂脸”，窗户不能开，衣服不能晒，玉米叶上全是灰。爆破之后，我们在原址建设了日产5 000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，构建起集生态工业、观光农业、新农村建设、休闲旅游于一体的循环经济链。在中国建材的带动下，当地小立窑相继被淘汰，水清了，天蓝了，老百姓非常满意。

节能环保要抓“3+1”，这是中国建材集团建设资源节约型、环境友好型企业的重要经验。三个维度，覆盖从源头消减到生产制造再到产品应用的全生命周期；一个原则，让工厂告别黑烟滚滚、尘土飞扬的旧貌，代之以青山碧水、鸟语花香的生态美景。说到底，“3+1”是一场实现工业与自然和谐共处的绿色革命。

——节选自2015年7月22日在全球契约组织2015“生态文明·美丽家园”关注气候中国峰会

上的讲话

东方思想也能做出世界级企业

东西方管理思想应兼容并蓄

改革开放之后，西方管理思想和管理学说大量涌入中国，中国企业界基本是以学习西方管理理论和管理案例为主。可以说，中国企业这30多年的快速成长，西方优秀的经营管理思想功不可没。但是，在学习彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇、彼得·圣吉等西方管理大师的思想的同时，我们也发现了一个“墙内开花墙外香”的现象。中国的传统文化在中国企业界应用较少，在国外却备受推崇，尤其是日本、韩国、新加坡等国家的企业从中国的儒家思想中寻找动力和精神支柱，创造了飞速发展的奇迹。这让我们不得不对东西方的企业文化进行再思考。

现代企业管理涵盖几个大的方面：一是战略和文化，二是组织行为，三是量化分析，四是科技创新，五是市场运作。相比之下，西方管理文化的兴起源自经济社会和科学技术的快速发展，更重视定量分析和科技创新，擅长运用统计知识与模型分析等工具解决复杂的管理问题，以提高组织效率。所以，从管理的理性化、操作化和规范化等方面看，西方的管理思想似乎更胜一筹。东方管理思想集中于战略文化、组织行为管理及市场运作方面，更重视定性和哲思，强调“天人合一”的宇宙观、全局性的运筹帷幄，以及伦理道德价值。很多国学典籍中都蕴藏着深刻的管理智慧。比如，《韩非子·喻老》中的“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚”讲的是系统论；《周易·系辞传》中的“君子知微知彰，知柔知刚”分别讲的是管理幅度和管理力度；《孟子》中的“以德服人者，中心悦而诚服也”，对以人为本的管理大有启发。所以说，东西方管理思想各有侧重，各有优势，我们绝不能非此即

彼或者厚此薄彼，关键是要利用它们各自的优势。

毛主席曾提出，对待古今中外一切文化成果要坚持“古为今用，洋为中用，去粗取精，去伪存真”的方针。作为企业管理者，对东西方文化和管理思想也应当兼容并蓄，以中国文化为根本，以西方管理为手段，中体西用，在企业内实现和谐统一。在融合的过程中，渐渐形成适合中国企业或者东方企业的相对完整的管理思想体系。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

好好补上国学这一课

近几年，全球掀起了一股“国学热”。不仅中国大陆，中国香港、中国台湾、新加坡的中文书店里，都有大量的国学书籍，孔子学院遍布上百个国家和地区。中国企业界对国学的关注度也在逐渐升温，很多商学院还专门开设了国学课程。

对于“国学热”，我个人的看法是积极和正面的。国学是我国以儒家文化为基础的传统文化，在漫长的岁月里，我国的知识分子勤于实践和思考，创造了灿烂的文化。今天我们的任务是把这些文化瑰宝和现代社会、现代科学、现代企业管理、现代市场理论有机地融合起来，继承并发扬光大，如能做到这一点，我们就能比其他民族更胜一筹。现在的“国学热”正是在中华民族伟大复兴的大背景下，中国人文化自觉、文化自信回归的一种体现。我们这代人经历过“文革”，在我们的知识体系里，对传统文化普遍学习得不够，甚至长期以来把它当作旧纸堆和封建糟粕来看，将其与现代社会、现代管理科学对立起来。今天看来，我们要好好补一下国学课，鄙薄历史和造成文化断层是不对的。

关于中国的传统文化对企业管理是否有所帮助，答案是肯定的。稻盛和夫被誉为日本“经营之神”，他完全是靠儒家文化、佛学教义等东方思想，先后做成了京瓷与KDDI（日本大型电信公司）两家世界500强企业。中国台湾著名企业家王永庆融贯中西文化，用“勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会”的朴素思想，将台塑集团打造成一家全球优秀企业。稻盛和夫、王永庆等企业家的成功实践，让人深受震撼和鼓舞。这说明，以儒家文化为代表的东方思想与现代市场经济理论及企业管理理论并不相悖。或者说，采用东方思想完全可以做出世界级企业。

企业文化是社会文化的重要组成部分，也深受社会文化的影响。我在长期做企业的过程中，越来越觉得中国的文化以及传统理论的精华对做企业非常有益，甚至能解决现代市场竞争理论所不能解决的问题。这是因为，企业里不仅有定量的问题，还有大量定性的问题，像人的心灵归属、企业的价值追求等，这些问题很难用计算机量化。人毕竟不是机器，培养好的心态、好的素质、好的人格，让大家拥有共同的文化理念，解决人内心深处的问题，往往比建设新工厂、安装新机器要难得多。

所以，我主张把国学知识纳入企业文化，企业的干部员工尤其是企业家都要学国学，提高人生修养，弘扬“真善美”，坚守“仁义礼智信”，做到“温良恭俭让”。在日本，一些大企业家常常抽时间到僻静处面壁思考，希望获得一些人生的顿悟和哲思。中国企业家今天也到了潜心学习、静心顿悟、求仁行善的时候了。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

以孔子为师

2014年卸任国药集团董事长后，我的时间相对宽松了些，就利用“五一”假期到曲阜孔子研究院学习了三天，还顺便参观了孔庙和孔林。30多年前，我就曾到过曲阜，但那时是走马观花、领悟不深，后来自己又书面学习了孔子的理论。这次去孔子研究院，我是带着问题向这位至圣先贤寻求答案的，脑子里也已经搭建起孔子的生平、实践与主张的立体框架。

西方历史上也有很多大思想家和先贤，他们往往仰望星空，进行理性和逻辑思考，注重求证、逻辑清晰和态度严谨。以孔子代表的中国先贤则多是从朴素的生活出发，进行感性和辩证的思考，从治国理政、为人处事的角度，从日常的观察和思考研究人的心灵和行为，他们的思想往往具有很强的管理和教化作用。

孔子创立的儒家学说以及在此基础上发展起来的儒家思想，千百年来深深滋养着生生不息的华夏文明，在世界文明进程中占有极其重要的地位。有人说中国是个宗教缺失的国家，其实在中国历史上儒家文化已经上升到儒教的高度了。即使在中国盛行的佛教也已经被儒化，这就是常说的“佛教产生于印度，发展在中国”。也有人说，儒家文化是实用主义，不如宗教神圣。但如果认真学习儒家经典著作，你就会得出相反的结论，儒家文化的哲理既现实又崇高。2012年，联合国秘书长潘基文在参加一次活动时说：“我在儒家传统中长大，儒家思想对我的一生产生了重大影响。孔子教导我们，修身齐家治国平天下。时至今日，这番话依然是真理。”

孔子的思想在今天有什么现实的指导意义呢？孔子生活在一个生产力不发达、信息落后的时代，其思想大部分集中在治国理政、人际关系、组织行为等方面，更多是在讲修己安人的哲理，因此无法回答我们今天的所有问题。但是，孔子关于人性与价值的思考具有跨越时空的意义。孔子希望人们自觉遵守社会规范，加强修养，放大善性，讲信修睦，最终达到社会的至善。他的“仁者爱人”的人文精神、“敬天爱人”的

平凡思想、“天下为公”的治理理念、“学而不厌、诲人不倦”的治学态度，“克己复礼”的廉政精神，以及其个人达观的精神、仁爱的情怀、对名利的平常心等，给我们带来了宝贵的精神财富和思想指引。从这个意义上讲，我们永远都是孔子的学生。我认为，如果用一个字概括孔子的核心思想就应该是“仁”，内容是“仁者爱人”；如果用一个字概括孔子的处事原则就应该是“恕”，内容是“己所不欲，勿施于人”。

我们今天正处在一个全球化时代、高科技时代，人类一天创造的财富可能比孔子时代一年创造的财富还要多，但人类却感到空前不安，恐怖主义、局部战争、贫富差距、环境污染、经济危机等问题交织在一起。在这个时刻，我们应静心聆听孔子的心声，重拾古老而纯朴的价值观，从容淡定地走向未来。正如20多年前75位诺贝尔奖得主在法国巴黎的呼吁：“如果人类要在21世纪生存下去，必须回到2 500年前去汲取孔子的智慧。”

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲

半部《论语》做企业

在众多国学经典中，《论语》是对我影响最深的一部。这些年来我反复诵读原文，也看过不少白话文译本，它不仅影响了我做企业的思路，也由此构筑了我的企业观。回想自己多年做企业的经历，可以说就是“半部《论语》做企业”。这里的“半部”，与宋朝宰相赵普“半部《论语》治天下”中“半部”的含义不同，我指的是虽然学《论语》多年，但仍感觉学得不深不透，一知半解。即便如此，通过学习应用书中的一些基本原理和核心理念，对我做企业的帮助非常大。

企业到底应该怎么发展？孔子的两个重要观点可以用来考量企业对发展“度”的把握，即“过犹不及”和“己所不欲，勿施于人”。“过犹不及”的“中道”思想与我们今天讲的“新常态”下的平常心一脉相承。在做企业上，我主张把握“度”和平衡：一是不要什么都做，有舍才有得；二是考虑可持续，既要看眼前更要计长远；三是考虑承受度和风险，有底线思维；四是制定“三分天下”的市场战略，不要包打天下。在做事方面，我主张中庸之道，力求达到最佳状态，最好处于0.618的黄金分割点，凡事不做激进派，不做落后派，做个促进派。“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，要处理好自己和他人之间的关系，做人做事要推己及人，将心比心，把握分寸。做企业也是一样，要学会换位思考，从他人的角度考虑问题，处理好企业与自然、社会、员工、竞争者的关系，实现和谐发展。

做企业是为了什么？孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业经营以赢利为核心，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为社会大众服务。我们应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，以包容理念和利他精神，努力造福社会。很多企业不明白这个道理，虽然赚了钱，但并不受社会欢迎，企业内部也矛盾重重。

孔子的思想对于企业管理也有重要启示。孔子的理想是：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。”这里的“天下为公”指的是民主管理，选贤与能参与管理。人不是个体的存在，而是社会性的存在，所以不能一意孤行，只考虑一己之私。像现代公司制之所以被称为公司，也是指要有民主、规范、透明的管理。此外，孔子要求做事应尽美尽善，这是企业管理者的最高境界；“先有司，赦小过，举贤才”的用人观，告诫管理者要知人善用；“见贤思齐”的思想，可以作为对标管理的思想基础；“道千乘之过，敬事而信，节用而爱人，使民以时”的思想，告诉企业要做到先进简约。孔子主张终身学习、建立互动式组织学习，《论语》其实就是孔子和学生在深度会谈中碰撞出的思想火花。

在核心价值观方面，孔子主张“父父，子子，君君，臣臣”，以及“仁、义、礼、智、信”，西汉时期董仲舒将其提升为“三纲五常”。“三纲五常”虽在后世的实践中有所偏颇，带有封建性的糟粕，但作为中国人的核心价值观，曾维系中国社会上千年，对社会稳定起到了重要的作用。核心价值观是价值取向和文化纲领，企业归根结底是人的组织，树立良好的核心价值观是企业基业长青的基础。

《论语》是做企业的重要指南，其中蕴含的丰富哲理、人文精神、道德理念，对于制定企业战略、提高管理水平、加强团队建设，乃至铸造企业家精神都有着积极的指导意义。《论语》可以指引企业走上正确的发展道路，也可以成为管理者内心的一面镜子，时时调整思考的方向。

——节选自2015年9月刊《国企》杂志《半部〈论语〉做企业》一文

企业家是国家英雄

培养世界级企业家

年轻时，我非常崇拜美国商界的传奇人物艾柯卡。艾柯卡曾受雇于福特公司，但被福特二世无故解雇，饱受屈辱，后来成为克莱斯勒公司的总裁，带领企业起死回生。艾柯卡有一本书，最早引进到中国时名叫“反败为胜”，后来更名为“艾柯卡传”。“我理解，在这个世界上没有不用付出代价就能得到的午餐。我理解家庭温暖对一个人的重要性。我认为，即使遇到天崩地裂也要勇往直前。”当年，读到艾柯卡的这段话时，我曾被感动得热血沸腾。艾柯卡是我一生的榜样，他身上那种反败为胜、百折不挠、一往无前的英雄主义精神，一直激励我不断前行。企业家需要这种信念和精神，因为做企业不可能一片坦途、繁花似锦，企业家会经常站在悬崖峭壁边上。所以英特尔公司的前总裁安迪·格鲁夫说：“即使到今天我还是战战兢兢地经营，如履薄冰。”

改革开放以来，中国企业家群体快速崛起，涌现出很多企业领军人物，比如大家关注和熟知的柳传志、张瑞敏等，都可以被称为时代的英雄。在长期的实践过程中，中国的企业家们且行且思，不仅做出了一大批优秀企业，而且积累了成功的管理经验。这些经验既具有中国特色，也具有国际水平；既是我们民族的，也是全人类的，对世界企业管理实践有借鉴意义。应该说，中国经济能如此快速地发展，是因为有一批优秀的企业、优秀的企业家、优秀的管理思想和管理理论在发挥作用。当前，中国已迈入大企业时代，这个时代需要更多的企业家和企业英雄。西方有艾柯卡、乔布斯，中国也应有自己的企业英雄和世界级企业家，带领中国企业到国际市场上冲锋陷阵。

培养企业英雄需要企业家自身的努力，还需要有良好、宽松的社会环境。企业家不是经济学家，也不是政府官员，即使是最优秀的企业家也只是在做企业方面具备专长，所以对他们的要求不能过高。企业家更不是神，不能要求他们面面俱到。企业家在创业过程中往往承受着巨大的压力，我们既要褒奖、赞扬他们的成功，也要理解、宽容他们的工作失误，甚至失败。就像对待运动员一样，不能赢了金牌就赞扬他们，输了就奚落他们。希望社会能给企业家一片沃土，让更多的企业家健康成长。

企业家是国家英雄。有企业英雄，才有英雄的企业，有英雄的企业，才有英雄的国家。培养企业家不容易，应该把企业家看成是国家的财富，对企业家倍加爱护。一个成功的国家，一定是一个企业家辈出的国家、尊崇企业家的国家和弘扬企业家精神的国家。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

企业家首先应是思想家

近年来，中国大企业数量越来越多，但与世界一流的跨国公司相比仍然存在不小的差距，尤其是在企业思想方面。中国现在不乏大企业，也不乏大企业家，真正缺乏的是大企业思想家。中国企业家能不能站在全球的高度来思考问题，能不能产生引领世界企业的管理思想，是未来中国企业家面临的挑战。

企业是中国的经济基础，也是中国的社会基础，企业家又是企业的领头人，所以企业家有没有正确的思想、有没有独立的人格关系重大。企业家首先应是思想家，因为思想决定一切。真正的企业家要站得更

高，有全局观和强烈的责任感，关心国家和民族的命运，关心社会的和谐和稳定，关心年青一代的成长，关心文化的传承和现代思想的传播。把企业发展与国家战略、社会利益紧密联系在一起，精通经营哲学、文化理念、企业责任等深层次问题，能创造先进的思想并以先进的思想引领企业健康发展，这是企业家最重要的使命。

现在各种论坛很多，在博鳌亚洲论坛、全球财富论坛、达沃斯论坛等大的活动上，西方大企业家往往能结合会议主题侃侃而谈，他们站位很高，关心的大都是社会和经济层面的问题，比如全球化问题、气候变暖问题，也会谈及哲学和文化。而中国企业家则有局限性，大都停留在具体操作层面，一般讲做了多少产品，企业在世界排行多少，很难和国外企业家站在一起讨论深层次的问题，思考的面较窄。前些年，印度IT之父尼勒卡尼有本著作叫《与世界同步》，讨论的是印度的国家经济和整个民族的走向，书中对印度和中国发展模式的分析也很有见地。正是受他的启发，弗里德曼才写出《世界是平的》这本书。法国圣戈班集团名誉主席白峰所著《法国的抉择》一书，探讨的是欧债危机后法国及法国企业的发展模式问题。中国企业家要达到这样的思想高度和理论深度，还有一段路要走。

做一流的企业需要一流的思想，有一流的思想才能引领一流的企业。企业并不是因为企业做大而受人尊重，而是因为有思想才受到尊重。成功的商业模式可以复制，优秀的管理经验可以模仿，但领导者的卓越思想无可替代。中国企业和中国企业家的下一个目标，不只是让更多的中国企业跻身世界500强企业之列，更要创造代表时代精神和灵魂的企业思想。

——节选自2013年5月《国企》杂志《崇尚理想和思想的企业家》采访实录

弘扬企业家精神

企业家精神是企业文化重要的组成部分，过去人们常讲企业家精神是冒险精神和创新精神，但现在的观点是企业家精神应是创新精神和坚守精神，其中不包含冒险精神。

做企业是一件复杂又艰苦的事情，需要的是敢于不断创新、不断挑战自我的人，因此企业家首先要有创新精神。现实中，多数人都是按部就班或随大溜的人，但企业家却应该卓尔不群。企业家要时常另辟蹊径，以独到和敏锐的商业嗅觉发现各种机遇和可能性，在大家都做这件事时，企业家要想怎样做另一件事。德鲁克把企业家定义为所有具有创新精神的人，他在1985年出版的《创新与企业家精神》一书中对人类步入高福利社会忧心忡忡，认为这必将影响社会的创新热情，形成一个懒惰和平庸的社会。他叮嘱后人，应该保护和发扬创新精神，用企业家社会取代福利社会。这本书的出版距今已有30多年了，前些年希腊等国爆发的主权债务危机验证了他的预言。而美国恰恰是用一次创新高潮加速推动了危机后的经济复苏。

做企业是一个长期过程，需要的是独立不迁、能耐得住寂寞的人，这对企业家的坚守精神是巨大的考验。企业家要把培育优秀企业作为自己的神圣使命、崇高荣誉和毕生追求。一分耕耘一分收获，不懈怠，不自我原谅，不轻言放弃，这就是企业家成功的原则。做企业贵在坚守，做企业的过程会面临很多诱惑和选择，经历很多坎坷和磨难，专心致志、满怀热情地做事应是企业家的人生态度。我有时候想，那些迁徙的候鸟如何在飞行的过程中知道前方有一个湖泊？企业家也要像候鸟一样，始终秉持着炽热的信念，朝着对的方向努力飞翔，既淡定又坚定。

为什么冒险精神不包含在企业家精神里呢？20世纪30年代，上海滩是冒险家的乐园。改革开放后，创业机会很多，而且机会成本不高，所以冒险被当作企业家的特质。但实际上，做企业不应该盲目冒险。企业

家的主要任务不是冒险，而是专注于机遇，在可控可承受的条件下，承担适度的风险。孔子说“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，但也说“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”。冒险不是企业家的必然选项，任何创新和努力都要量力而行，绝不能打无把握之仗。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

一生做好一件事

做企业最重要的是对企业经营有浓厚的兴趣，而不只是把它当成一项任务，要把任务与志趣结合起来，全身心地致力于做企业。企业家应该有比较明确的、坚定的人生方向，把自己的人生目标与企业的发展紧紧联系在一起。企业人格化，人格企业化，这才叫“在状态”。人的精力和能力都是有限的，一生能真正做成一两件像样的事就不错了。我信奉一生做好一件事，企业家要认认真真地把做企业作为终生的事业，而不是升官发财的跳板，否则是做不好企业的。

说到做企业，于我个人而言，其实有些机缘巧合。年轻时我从没想过做企业，更没想过做企业家。那时候，我的理想是做一名老师或诗人。没想到，大学毕业后，我被分配到企业，一干就是一辈子。回想起来，尽管最初进企业是命运使然，但能一路坚守至今却是我的性格使然。乍一接触我的人，都认为我有高远的人生目标，其实我是个随遇而安的人，从不好高骛远、左顾右盼。我也是进入企业之后，才慢慢培养起做企业的浓厚兴趣的。这些年来，曾有很多离开企业的机会摆在我面前，但我从未动摇。常有人问我：“宋总，你每天哪来那么大的工作劲

头？”理由很简单，就是既然在企业里工作，我唯一能做的事就是把企业做好。正是本着一生做好一件事的信念，这些年我一直心无旁骛，深深扎根企业，倾注了自己全部的心血和浓厚的感情。2014年4月15日，在卸任国药集团的告别演讲中，我说：“回想过去5年的付出和担当，往事历历在目。国药集团交汇着我的人生机缘和情感上的留恋，今后我将以身为国药的一名老将为荣，为企业的发展壮大站台助威。”

国有企业的领导者中也有不少人出任政府官员，其实，无论是国有企业领导人从政，还是政府领导人做企业，这其中有个人抱负的原因，也有体制的原因或者工作的需要。从政府出来的企业家，因为从事过政府管理，管过工业或者经济，所以做企业有其所长。进入政界的企业家，有一定的战略管理经验，具备处理复杂问题的能力，经过角色置换，也可以成为优秀的政府官员。俗话说，人各有志，社会也应该尊重和接受个人的多元化选择。在国外，一些官员也曾是大企业家，比如美国前财政部部长保尔森曾是高盛集团的首席执行官。当然，对于绝大多数企业家来讲，还是应该把做企业当成自己的终生事业。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的讲课

企业家时代大有可为

改革开放30多年来，中国培养和涌现出一大批企业家。应该说，没有这批优秀的企业家，就没有今天我国众多的优秀企业，企业家为中国社会经济做出了巨大的贡献。我国目前正在大力开展大众创业、万众创新，将加大培养企业家阶层的力度和加快企业家时代的到来。这个时代应具有如下特征：

一是创新创业成为社会主流意识。大多数社会精英投身创新创业的经济生活中，将形成大众创业、万众创新的市场经济格局。

二是造就浩浩荡荡的企业家队伍。这之中有知名的大企业家，而更多的是成千上万的优秀的职业经理人和中型企业家，还有数不胜数的小微企业家。大众创业、万众创新会使一大批中小企业家脱颖而出，海量的中小企业家将成为社会中产阶层的重要组成部分和巨大增量，进而缩小目前社会中存在的贫富差距，企业家时代也会带动社会人员广泛的就业，有利于社会稳定。

三是社会财富不断积累。既能提供社会公平和福利的物质基础，又能坚持社会效率优先的原则，以克服福利社会常常带来的惰性，激发经济社会中人们的活力和创造力。鼓励人们靠创新创业、靠脑力和体力劳动、靠资本积累和资本投入致富，企业家带领大量的企业健康发展，为社会提供足够税收，支持经济发展和社会进步。

四是越来越多的企业家关心社会政治，成为推动社会的民主法治进程的重要力量。企业家是经济组织者和实践者，他们对经济体制和市场规则最具发言权。引导企业家参政议政，有助于促进社会主义市场经济向纵深发展。企业家主张效率和效益，这也正是社会管理者所需要的，企业家时代会创造一个更加有效率和更加公平的社会，企业家精神也是我们实现中国伟大复兴“中国梦”的重要组成部分。

“数风流人物，还看今朝”。企业家时代，是一个崇尚创新的时代，一个人才喷涌而出的时代，一个创造财富的时代，一个加速社会公平正义的时代。这个时代大有可为，如果我们每一个企业都能做强做优做大，这将是一份多么大的事业，这份事业需要很多人为之奋斗终生。

——节选自2015年第8期《中国建材》杂志《创新创业和企业家时代》一文

1. 《与世界同步》简体中文版由中信出版社于2011年1月出版。——编者注

永远面向正前方

忙的蜜蜂没有悲哀的时间

幼年时，我家里有个青花瓷的笔筒，笔筒上画的是一群蜜蜂围着花丛采蜜，旁边有一段小诗："花香蜂采蜜，辛苦为谁忙"。父亲问我"知道诗的含义吗"，我摇头。父亲告诉我，那是旧社会劳动人民的心声。若干年后，我偶然从《人民日报》上读到一篇介绍冰心老人的文章，其中有冰心老人的座右铭，是一位西方哲人的名言"忙的蜜蜂没有悲哀的时间"。

相较之下，两者讲的都是蜜蜂的忙碌，但对"忙"的理解和感受却有天壤之别。笔筒上的小诗是在探索蜜蜂劳动的目的，慨叹劳动果实和蜜蜂之间的关系。蜜蜂辛辛苦苦去采蜜，可采来的蜜最后却被人拿走了。"忙的蜜蜂没有悲哀的时间"则是强调劳动过程中的快乐，不去想采的蜜会给谁，只是勤勤恳恳地去做。忙碌是蜜蜂的特质，也是生命的本质，或许忙碌的蜜蜂从未在乎过过程和目的。这句话让我非常感动，后来我就把它当作我的座右铭。

前些年我看过美国的一个科教片，故事的寓意和"忙的蜜蜂没有悲哀的时间"大抵相同。片中介绍，有一种叫蜉蝣的昆虫只有一天的生命，但它们却一直朝着光明，不停地飞，直到死亡。人生对于大多数人来讲都是忙忙碌碌的，就像蜉蝣一直在飞。人这一生能做什么、做成什么，很多时候未必由我们自己决定，可能有各种主客观因素在影响着我们。但那些都不重要，重要的是，我们要珍惜生命，珍惜时光，干一行爱一行，怀着一种笃定的信念和坚守的力量，为自己挚爱的事业全力以

赴，奋斗一生。这就是生命的价值。

常有人问：“宋总，你喜欢“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”，是不是有什么悲哀呀？”我认为，这不能像这样消极地去理解，蜜蜂的忙碌是在创造，是在酿蜜，这就是价值和快乐之所在。我们不能做什么事情都放到天平上称称得失，如果一天到晚横比竖比心不平，我们得到的一定是一个消极的人生。与其这样，还不如凡事都快乐一点儿，坦然面对。这些年来，无论遇到什么情况，我都始终保持永远面向正前方的积极心态。我认为，企业家要有智慧，更要有职业化的态度，把企业的创业、管理和发展作为职业和人生的一种选择、约定与承诺，不懈怠、不停留、不空论、不恋功，始终保持“淡泊明志，宁静致远”的心境。企业成功之时，虚怀若谷；企业困难之际，不妄自菲薄。既有进取心，也有平常心；既有拼劲，也有耐力；既能平静淡定地迎接成功，也能淡定从容地面对失败。

“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”，代表了一种豁达乐观、不断进取的人生态度。就像居里夫人讲的那样：“人的一生是短暂的，但那又有什么关系呢，每个人都想知道自己一生能做些什么，那就一直努力直到成功。”这段话很精彩。

——节选自2013年5月14日《中华英才》杂志采访

常怀四种“心”

今天，无论是做传统制造业，还是做国有企业，都处在一个艰难的交叉点上。拿建材来说，这是个苦行业，一提到它，大家首先会想到傻大黑粗，想到砖瓦灰沙石。客观地讲，即使随着技术创新、设备规模大

型化等，作为基础原材料产业，建材行业与汽车业、IT业相比还是有先天的差距。但我们从事的就是这样一个行业，要甘愿付出，要有良好的心态和素质，常怀素直的心、包容的心、仁爱的心、负责的心。

素直的心。“素直”一词源于日语，“素”指的是要心底纯净，不贪不乱；“直”指的是正直公正。“素直”一词如果翻译得更准确一些，应该是“纯正的心”。松下幸之助在20世纪70年代的时候出了一本小册子《经营的本质》，其中讲道企业家要有一颗素直的心。我曾在给家人的一封信中写道：“我们都是普通人，这一生，就让我们做点儿普通人能够做的事情吧。”只有把自己定位于普通人，把心态放平，我们才能抛开那些不切实际的想法和行为，干一行爱一行，静下心来，脚踏实地，去完成一个又一个任务。

包容的心。松下幸之助说过，带领十几人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带领四五万人的团队，就要用思想去感化他们。我觉得还可以加上一条，如果你带领的是几十万人的团队，可能就要双手合一，用一颗包容的心去拜托他们。包容是一种力量，我们要有大海一样的胸怀和力量，更要有海纳百川的气度。海纳百川，千条大河归大海，最终都要进行更大的融合，这是规律。

仁爱的心。我崇尚至诚至爱、仁者爱人。一个和谐的社会，需要大家相互照顾，有仁者的素质、修养和胸怀，有爱人的思想。我们所有的劳作，所有的创造，都是围绕人类本身展开的。这些年来，中国建材集团全力投身震后重建、扶贫活动、公益事业，这些援助和帮扶都是微不足道的，却表达了我们的爱心。同时，也是对我们员工爱的教育，让大家真正理解我们做企业究竟是为了什么。

负责的心。在中国传统的商业社会里，人们把经营者更多地称为商人，而中国传统文化中的商人与现代企业家的最大区别在于：前者更多是寻求经济利益或者说是利润；而现代企业家，尤其是央企的领导者，则要更多地承担责任，一心一意干好事业，对员工尽心尽责。很多时

候，我们常把“企业领导人”称作“企业主要负责人”，强调的就是企业家要担负责任，勇于担当。企业家要把做企业当作自己义不容辞的责任，身处顺境时恪尽职守，谦逊待人；遇到问题时挺身而出，勇于担当。成不争名揽功，败不文过饰非，有这样的胸怀和担当的领导，才能被大家认可，并心甘情愿地追随他。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

我们总要向前再迈一步

上高中的时候，我很喜欢歌德的《浮士德》，其中有这么一段：“辽阔的世界，宏伟的人生。长年累月，真诚勤奋。不断探索，不断创新。常常周而复始，从不停顿。忠于守旧，而又乐于迎新。心情舒畅，目标纯正。啊！这样又会前进一程。”这段诗句几十年来一直在我的心中珍藏。什么是忠于过去？就是说对过去的东西不要轻易否定，不要抱怨，要心态平和，因为我们就是从那里来的。什么是乐于迎新？就是说我们要创造新生活，开创一个新世界，让过去的苦难不再重来。企业能不能在困难时保持淡定和坚毅，能不能在获得成功后保持平静和坦然，有没有改革创新的智慧和勇气，这些都需要有良好的心态。

做好一家企业，难免需要改变一些深层次的东西。有人说，为什么要改变呢？改变就意味着利益格局的变化，意味着把各种各样的阻力留给自己，但既然要前进，我们就必须打破陈规。在北新工作时，我请邵华泽同志题写了一段毛主席诗词：“多少事，从来急，天地转，光阴迫，一万年太久，只争朝夕”。我们应该用只争朝夕的精神去面对事业，能今天做的事情绝不要拖到明天，这是我一贯坚持的工作原则。

中国建材集团的发展过程也是一个不断统一思想和认识的过程，从普通装饰材料领域回归水泥等主流建材时，决定在香港上市时，开展联合重组时，大家都有过一些不同的想法和看法，但最终统一思想，坚定方向，大胆实践，取得了成功。改革也是如此。天底下没人喜欢做复杂的事情，而且改革是个试错过程，早改革的人往往会承担更大的风险。但既然改革绕不过去，就总有人去担当、去牺牲。改革者应像打仗冲锋的战士，勇往直前，开弓没有回头箭。如果大家都患得患失，裹足不前，那改革能推进吗？如果不去探索，又怎么知道自己的选择是对的呢？其实，大家有不同意见是正常的，一些不同看法也是出于好意关心或爱护。所以这些年来，我非常珍视这些不同意见，但不能因为这些意见就产生动摇。

从个人实践来看，常有人问我，职场中是否遇到过困难，最大的困难是什么，其实我的职业生涯是由一个个困难串联而成的。做企业的过程就是一个不断克服困难、优化完善的过程。比如整合优化、“央企市营”、“八大工法”等思路，在提出之前，我都进行了大量思考和实践，提出之后还会反复推敲、否定之否定，为的就是让它更加贴近不断变化的实际情况。有人不太理解，问我为什么要像苦行僧一样纠结，何苦为难自己？大家常讲，中国建设社会主义市场经济没有成熟的模式可以借鉴，而且我们每天都会遇到新的问题。不去改变，不去突破，企业怎么会有生机与活力呢？

作为企业家，不管你是什么性格的人，必须有执着的一面、坚定的一面，认准目标就要全力以赴。尤其是国企，容易因循守旧，而且每迈出一步都存在不确定性。企业领导人在关键时刻要有勇气，我常对大家说的一句话就是“我们总要向前再迈一步”。

——节选自2013年5月9日在清华大学经济管理学院的讲课实录

做一颗平凡的铺路石

克雷顿·克里斯汀是美国哈佛大学著名教授，他的著作《创新的两难》曾风靡全球。几年前，克里斯汀得了癌症，经过了多次化疗，还做了心脏搭桥手术。2010年春，在给哈佛大学应届毕业生做的题为“如何衡量你的一生”的演讲中，克里斯汀提出三个问题：如何做出完美的事业？如何拥有一个幸福的家庭？如何坚持原则正直一生或者说如何拥有善始善终的人生？演讲稿后来结集出版，深受读者喜爱。

克里斯汀的人生三问值得每个人认真思考。事业是人生幸福的巨大动力，但事业成功的衡量标准并非高薪水、高职位等外在的东西，而是追随自己的梦想和兴趣，去做自己真正喜欢的、有价值的工作，并从中获得成就感和满足感。与家人、朋友的关系是幸福生活最重要的源泉。我们要投资时间去经营家庭及朋友关系，最重要的是要以同理心去考虑对方的感受和需要，做到“人之所欲，施之于人”，这样才能建立和谐美满的家庭，获得长久的友谊。此外，要诚信正直，有的人企业做得很成功、家庭也很幸福，但关键时刻的一次道德让步就可能毁掉这一切，让人生为错误埋单。

除了克里斯汀，《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯对于人生的衡量也给出了自己的理解，他在风靡全球的《品格之路》一书中提出一个问题：“我们是追求好的人生履历表，还是追求好的追悼文？”好的人生履历表是指人一生中所取得的辉煌功利，好的追悼文则是指人对社会和他人真正的贡献，前者看重表观的业绩，而后者看重的是人们的口碑。另外，查尔斯·韩第的《你拿什么定义自己》，通过回顾自己人生的几个成长阶段，引发读者不断思考所应珍视的人生价值。这本书与《你要如何衡量你的人生》《品格之路》并称“人生三书”，指引我们走向心灵的康庄大道。

到底什么样的人生才算好的人生？我想，这个问题没有统一固定的

答案。对于每个人来说，我们的一生都在不断的追寻和思考中度过，遍尝酸甜苦辣，历尽百转千回，努力达到平衡的境界，既包括事业、家庭、人生的平衡，也包括业绩、口碑的平衡。真正的成功人士都是用恭敬的至善之心去经营自己的人生，用谦卑的大爱之心找到更好的自己，从而影响整个世界。

作为企业家来说，既要明德修身，也要引领企业实现和谐发展，最终推动社会的进步和国家的繁荣，这是其应尽的责任，也是其人生的价值。企业家不能求名求利，计较个人得失，要有“利他主义”的人生态度，有“先天下之忧而忧”的精神，遵从儒家“仁义礼智信”的思想，对国家、社会、企业、员工、家庭和自己负责。在其位就要谋其政，无论做任何事，如果能把自己融入这样的追求之中，时时反躬自省，事事精益求精，那么我们的每一分努力都会是闪光的、有价值的。

古人讲“立德、立功、立言”，我今后一个很重要的工作，就是归纳、整理自己的管理经验，进一步提炼、升华管理思想，为推动中国企业的发展做些贡献。我给自己的定位是，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想、有思想的企业家。曾经有同仁送了我“铺路石”三个字，我很喜欢。铺路石是一种再普通不过的建筑材料，它平凡、真实却有很强的承载力。我希望自己能做一颗铺路石，让每一个行走在路上的人，放心地、满怀希望地走向远方。这就是我人生的追求和归宿所在。

——节选自2016年5月10日在中企高管职业经理人培训班的讲课

---

1. 《品格之路》简体中文版由中信出版社于2016年8月出版。——编者注

跋

《经营方略》全新版即将出版，我翻着这本沉甸甸的书稿，心中生出不少感慨。

岁月如梭，不知不觉我已近耳顺之年。1979年大学毕业后，我被分配到国有企业工作，一干就是几十年。我信奉一生做好一件事的理念，这些年始终扎根企业，无怨无悔，倾注了全部的心血和浓厚的感情。我从内心深处真诚地感谢这个伟大的时代，是这个充满改革和创新精神的时代造就了我们这代创业者，也造就了中国建材集团、国药集团和许多优秀的企业。作为国企改革的见证者、参与者、实践者，我在企业里始终不停息地探索、不停顿地思考、不停歇地推进，个人的成长和进步与国有企业30多年的改革发展历程紧紧融合在一起。

有人问我，你觉得你这一生做得最成功的事是什么？我说，是把两家草根央企带入了世界500强企业之列。如果深究其中的原因，这里面有“天时、地利、人和”，也有我在国企改革一线不断实践、思考、总结形成的“经营方略”。正是这些方略，引导着企业从弱到强、不断进取，而新的形势、新的实践，又丰富拓展了方略的内涵和外延。《经营方略》这部书就是经过“实践——认识——再实践——再认识”循环往复而提炼出来的，它来源于企业实践，也将被企业实践所检验。

从某种意义上说，中国的事业是企业。实现中华民族的伟大复兴离不开中国企业的集体崛起。做好中国企业，不是一代人的事情，而要靠一代又一代人的薪火相传、接续努力。我们这一代企业人，要传递给后来者的不只是好的企业，还有我们这些年来积累的经验和教训，让他们知道当年的探索和过往的路途，为他们安上路标和指示牌。记得本书第

一版出版时，企业界改革老领导陈清泰同志对我说，企业领导不能整天只忙于事务，而要沉下心来做些思考，把经营企业的心得体会记录下来，留给后人学习借鉴，不然就太可惜了，他还为第一版热情作序。记住过去，才能更好地面向未来。作为一名长年在大企业工作的领导人，为企业管理归纳一些经验是我给自己布置的任务，我愿意也有责任把自己经营企业的经验总结毫不保留地告诉年青一代。

做企业是实践性很强的工作，企业家的本质是实践，管理的本质是对实践的总结、归纳和提高。再好的理论，如果不能被实践所证明，不能为实践所运用，就注定没有生命力。这些年来，我常被邀请到北京大学、清华大学、国家行政学院等院校进行交流，学员们对我评价最多的是“宋总讲的都是干货，很实际，能用上”。《经营方略》这本书也是把我经营企业的“干货”汇集起来，系统地呈现给大家。书中的战略与目标、改革与机制、整合与创新、治理与管控、团队与组织、文化与愿景6个章节，既有内在逻辑、有机联系，又相对独立、观点突出，方便大家灵活参阅。本书是我做企业领导人20多年在面对时代、行业、企业问题时的所思所想，是应对企业难题的具体解题思路，就像我的一本习题集。它最大的特点是真实，书中展现了国企发展的时代背景、成长历程，还原了与国企市场化改革相伴而生的、企业家的思想发展脉络。把最真实的思考和原汁原味的想法呈现给读者，或许更有参考意义，这是我出版本书的又一愿望。

《经营方略》第一版出版于三年前，在企业界中反响不错，也深受读者欢迎。这让我颇感欣慰，觉得做这种管理实践性质的梳理工作有一定的价值。近三年来，中国经济社会和国际环境都发生了巨大变化，我所经营的企业也在经历着深刻的变革和转型。其间，面对新形势新问题，我又进行了一些新的思考，提出了一些新的观点，我认为这些新的管理思想积淀也许对大家更有用。因而，在调整和完善第一版书稿的基础上，又增加了这几年的内容，形成了《经营方略》的最新版。这本书和中信出版社此前出版的《我的企业观》可谓姊妹书，《我的企业观》

重点讲企业理念和价值观，《经营方略》则是企业经营的实战记录和系统集成。两本书的共同点都是通俗明了，用简单的话题、真实的故事来讲述观点思路。读者能轻松地阅读，看得进去，读得出来，这是我写作的特点。

我深知企业经营会因人、因时、因地而异，我的企业经营实践也有一定的局限性，不一定适合所有人，也不可能完全回答大家遇到的问题。我想如果这本书能对大家的经营工作提供一些技术性支持，或给大家的经营体会做些旁证、有所启发，哪怕能引起一些反向思考，进而丰富我们在企业经营中的心得，也是值得的。

在这里，我要感谢多年来与我同舟共济的企业同仁，书中的观点大多是大家共同的实践和智慧。感谢干志平、金星、张静、牛振华等同志为这本书的整理工作付出的辛勤和出色的劳动。感谢北大光华管理学院蔡洪滨院长在百忙中欣然为本书作序，他的热情推介让我十分感动，他的序为本书增色不少，对中国企业和企业家的期许更让我们明确了未来的方向。我还要感谢中信出版社，他们在本书的成稿、编辑和出版过程中做了大量细致的工作，中信出版社严谨的工作作风和追求尽善尽美的精神给我留下了深刻印象。

习总书记指出："现在，我们前所未有地靠近世界舞台中心，前所未有地接近实现中华民族伟大复兴的目标，前所未有地具有实现这个目标的能力和信心。"作为中国的企业、中国的企业家，在这样一个伟大的时代，我们要肩负起历史的使命。我希望中国的企业家群体能够携手前行，怀着一种笃定的信念和坚守的意志，以无限的热忱全力以赴，用我们的智慧和力量把企业做强做优，在实现中华民族伟大复兴的道路上书写中国企业更加绚丽多彩的时代篇章！

宋志平

2016年5月于北京